波士顿管理新视野丛书

# BCG视野

# 假说驱动管理的魅力

## The BCG Way
### The Art of Hypothesis-Driven Management

（日）内田和成　著
崔永成　译

许多商业人士相信：信息越多就越能做出好的决策，
在彻底调查后再拿出解决策略。但是，实际操作起来又如何？
超时！那么，我们应该怎么做？只要掌握假说思考方法即可！
以假说思考为基础开展工作，工作量将急剧减少！
BCG咨询顾问以寻常人3倍速度工作的秘诀，就在本书里。


電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

波士顿管理新视野丛书

# BCG 视野

# 假说
# 驱动管理的魅力

## The BCG Way
### The Art of Hypothesis-Driven Management

（日）内田和成　著
崔永成　译

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京・BEIJING

**图书在版编目（CIP）数据**

BCG 视野：假说驱动管理的魅力 /（日）内田和成著；崔永成译. —北京：电子工业出版社，2007.11
（波士顿管理新视野丛书）
书名原文：The BCG Way：The Art of Hypothesis-Driven Management
ISBN 978-7-121-05159-3

I. B… II. ①内… ②崔… III. 商业企业—企业管理—经营决策 IV. F715.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 155598 号

责任编辑：常淑茶　李　静
印　　刷：北京机工印刷厂
装　　订：三河市鹏成印业有限公司
出版发行：电子工业出版社
北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：11.25　字数：138 千字
印　　次：2007 年 11 月第 1 次印刷
定　　价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。
质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

# 中文版序

在中国开展工作的管理者，不管他是在正经历改革的国有企业，还是在快速成长的私营企业或者跨国公司的中国子公司，都面临着比世界其他地区的同类管理者更大的挑战。首先，中国是一个在许多方面都很独特的市场。作为发展中国家，中国与西方和日本这样的发达国家不同。而中国迅速崛起的起点也与“亚洲四小龙”很不一样。同时，中国从计划经济到市场经济的转变是一个与我们所见到的与东欧模式完全不同的轨迹。因此，在别处适用的战略，在这里却不一定合适。其次，每一个在中国工作的人都知道，中国市场不够透明：一方面是因为缺乏统计数据，另一方面是因为市场极富多样性。例如，北京的消费者行为分析就没法作为广东的消费者行为分析的参照。即使有统计数据，也通常是不完整的或没有可比性的。此外，中国比其他多数市场的发展速度都要快。在中国经济以两位数的速度快速增长的情况下，消费者行为变化非常快，今天是一种情况，而明天可能又有新的变化。

除必须应对中国国内的某些不确定性外，那些已经开始向海外进军的中国企业的管理者还面临着其他领域的不确定性：如语言方面的限制、不熟悉的监管环境、不同的客户需求、不同的分销方式和新的竞争者等。虽然海外市场可能在信息方面更透明，但是一个新的中国进入者可能缺少充分利用其优势的资源或能力，至少在初期如此。

企业如何应对这种极大的不确定性呢？从我们在中国的日常咨询工作中，我们看到大多数企业主要采用以下两个方法。第一种方法是，为了建立一个坚实的事实基础，一些企业大量投资，收集所有可用的统计数据，并开展广泛的市场调研，但其结果通常是不完整的。因此，在实际付诸实施之前，最终决策的确定可能需要冗长的内部流程。在一些中国国有企业和跨国公司这样资源充裕的组织中，这种方法比较常见。第二种方法是，富有创业精神的私营企业经常根据感觉抓住短期机会。但是，这两种方法都不会带来最优结果，而且第一种方法可能导致组织以效率不高的方式配置稀缺资源。而在 BCG 内部，咨询顾问们能以寻常人 3 倍的速度工作，其秘诀在于采用假说思考方法，即从信息较少的阶段出发，先构建假说，在向前推进工作的同时，对假说加以验证，然后探索解决策略。因此，掌握并灵活运用假说思考，可以加快管理者的决策速度，提高决策质量。

从本质上说，未来是不确定的，但管理者必须能够应对未来，因此掌握假说思考方法对任何公司的管理者来说都是重要的，而对在中国和中国公司的管理者尤为重要。它使管理者只提出最相关的问题，只进行真正关键的分析，并进行非常有效的资源配置。它能帮助管理者在有限的信息基础上做出迅速的超认知的战略决策，从而使他们在不确定性与巨大的机遇

并存的时期成为效率更高的管理者。鉴于这些原因，我认为本书富有价值而又充满智慧，现在它的中文版面市，相信此书必将受到中国读者的欢迎。

David C. Michael

麦维德（David C. Michael）

资深合伙人兼董事总经理

BCG 大中华区主席

# 序　言

曾有客户这么跟我说:“波士顿咨询公司( The Boston Consulting Group, BCG)的咨询顾问工作效率很高”。

我曾认为，因为咨询顾问们平时就为了掌握分析力和逻辑思考力而进行自我训练，而且，他们积累了丰富的类似工作经验，所以工作效率很高。

然而，在仔细观察许多同事的工作情况后，我发现，有分析力的咨询顾问未必有大成就。有的人即便是很优秀的咨询顾问，但其分析能力也是有所欠缺的。不过，整体而言，优秀的咨询顾问能迅速发现问题，并能在短时间内找出解决方案。优秀的咨询顾问跟一般人的区别并不在分析能力和信息搜集这种技巧性问题上，而在他们看问题的思路和工作方法上。由此，我的想法开始转变。

回想自己刚开始做咨询顾问时的情景，我找到了能证明上述想法的例子。当时，我曾被人批评为“注重细枝末节的人”。我擅长分析细节，能很快想出一些相当不错的主意，但却看不到“主干”部分的工作。也就是

说，我完成不了对咨询顾问而言最重要的工作——勾勒出解决问题的整体框架。由于我在搜集信息的时候抓到什么就算什么，因此，尽管我比别人多做了一倍的分析工作，得出的有用分析结果却只有一点点。这么一来，我便陷进了一个恶性循环：搜集信息——分析——再搜集信息——再分析，要找出问题本质，就要花费大量时间。有时候，甚至在我找出问题本质前，便已用完限定的时间。

把我从这种恶性循环里救出来的，便是从前辈咨询顾问处学来的假说思考。所谓假说，就是在信息搜集过程中、分析工作开始前所持有的"假定解答"。假说思考就是从信息较少的阶段出发，不断思考问题整体框架和结论的思考方式。或者，也应该说它是一种思维习惯。对读者而言，这个词或许是一个陌生的词语。不过，在 BCG 内部人人皆知，甚至在整个咨询行业，"假说"这个词也都极其寻常地为业内人士所用。在讨论的时候，到处充满着这类对话："你的假说是什么？""我的假说是……"

令人不可思议的是，人们一旦运用假说思考，工作就开始顺利起来，与此同时，工作的准确性也开始有所提高。我们发现，如果没头没脑地搜集信息的话，即使推迟工作进度也不可能提高工作的准确性。因为人已经被信息洪流吞噬了。

或许有读者认为，有经验的商业人士或经过训练的咨询顾问，能够运用这种方法，而自己则很难成功运用这种方法。不过，如果你有这样的想法，即没有经验积累或没有作为咨询顾问的经历就培养不出在早期阶段思考结论的能力（假说思考力），那么你永远都不能取得进步。假说思考是一种在持续不断的实践中才能掌握的方法。

在刚开始的时候，在很多情况下，你提出的假说可能偏离目标。不过，人是一种非常有意思的动物，一旦失败了，就能从中学到点什么。你思考为什么会失败、为什么会不顺利，接下来你便试着改变当初的做法，下次试着使用其他方法。经过反复试验摸索，你便可以不断获得进步。在积累失败经验的同时，你的假说思考能力也将不断提高。

本书如能对商业经验尚浅、工作缓慢、不能做判断的人，或尽管积累了一定工作经验但却始终不能看清未来、不能果断做决定、作为领导却因自己能力不足而烦恼的人助一臂之力，我将不胜荣幸。

内田和成

## 电子工业出版社世纪波公司好书推荐

### 《可行愿景》

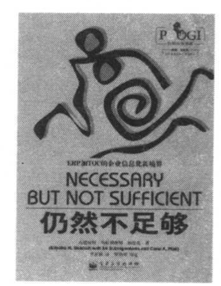
作者：（美）吉罗德·肯德尔　　ISBN 7-121-03472-7　　定价：28.00 元




内容简介：本书是由 TOC 制约法资深专家吉罗德·肯德尔所撰写的一本 TOC 制约法相关的理论书籍，在本书中作者将 TOC 制约法进一步深化，从生产运营、市场营销、项目管理、企业信息化等几大方面入手谈论 TOC 制约法在企业中的具体应用，对企业的情况进行系统分析并结合 TOC 制约法在全球一些著名企业应用的实际案例加以阐述，来帮助企业实现大幅度改善。在本书中，作者为企业描绘了宏伟的前景，提出在应用 TOC 制约法的前提条件下可以帮助企业实现四年后的纯利润等同于今天的营业额。

### 《仍然不足够（TOC 企业管理小说系列）》

作者：艾利·高德拉特　　ISBN 7－121－01934－5　　定价：29.00 元




内容简介：信息技术绝对能为企业带来大幅度改善，只不过，光有信息技术仍然不足够。科技与信息技术的限制来自人们在科技面前习以为常的诸多运作规则。如何找出这些规则、改变这些规则，让科技能为企业带来真正的效益，并大幅度改善获利？本书以小说的形式，运用作者独创的 TOC 制约法，让你看到企业信息化后的经营新境界。这本书对信息技术产业以及已安装或正考虑安装 ERP 的企业，会有很大的启发及帮助。

## 《目标（第 3 版）》

作者：艾利·高德拉特 杰夫·科克斯 ISBN 7-121-01933-7 定价：48.00 元




内容简介：身为物理学家与企业管理大师的高德拉特博士，将物理学法则及逻辑推理的思维方法应用于企业管理，独创出可解决企业诸多问题的“制约法”（Theory Of Constrain），并以此写下了一系列企管小说，现已风靡全球。本书以一家工厂为背景，以苏格拉底式的问题为引线，伴随着书中的主人公罗哥——这位受过专业技术及管理训练的厂长，一起经历坠入困境、从谷底爬起、化解压力、挑战和推翻被奉为圭臬却十分有害的管理概念的心路历程，找出行动与结果的因果关系，从而获得一种适用各种企业的、明了快捷的、简单到接近常识的解决复杂管理问题的方法。

## 《绝不是靠运气（TOC 企业管理小说系列）》

作者：艾利·高德拉特　　ISBN 7 − 121 − 01935 − 3　　定价：36.00 元




内容简介：本书以企业产品的营销和分销为主线，以小说的形式，展现了作者独特的 TOC 制约法的重要组成部分——全新而实用的思维方式，并运用这种方式探讨了企业面对困境时的三个重要问题：要改善什么，改善成什么样子，怎样执行改善。从而阐明企业的成功与失败不能归咎于运气，只要掌握正确的管理与分析问题的方法，就可以把看似不可能的事情变为可能的事情。

## 《关键链（TOC 企业管理小说系列）》

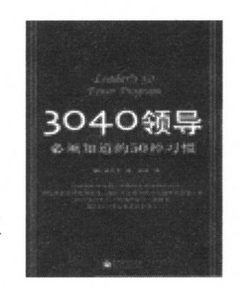
作者：艾利·高德拉特　　ISBN 7-121-01937-X　　定价：32.00 元




内容简介：项目无处不在，但是都有一定的特征：可动用的资源有限；有完成日期及开支限制；牵涉层面往往很广，不仅跨部门还会牵涉企业以外的相关人士。项目期间要面对的不确定因素及跨部门、跨企业的协调更费工夫，要能有效地统领各项目的所有环节，一同向项目目标迈进，挑战难度是很高的，作为项目管理的最普遍工具“关键路线”法似乎越来越失去其有效性。本书以小说的形式，将 TOC 制约法引进项目管理的领域，提出了可以打破生产与管理瓶颈的项目管理新方法——关键链。

## 《3040 领导必须知道的 50 种习惯》

作者：（韩）金升龙　　ISBN 7-121-02117-X　　定价：29.80 元




内容简介：本书介绍 30 至 40 岁的中层管理干部在带领员工执行业务时应该精通的多种技能和深度自我开发的内容，如实现组织上下的顺畅沟通、高效地培养员工、最大限度地挖掘自己的潜力等。本书为领导的现场实务指导书籍，希望中层领导尽可能地学习本书介绍的核心“习惯”，从而具备能够在商业现场游刃有余的核心竞争力。

举报电话：（010）88254396；（010）88258888

传　　真：（010）88254397

E-mail:　　dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

　　　　　电子工业出版社总编办公室

邮　　编：100036

# 目　录

# 绪论　什么是假说思考

## 是否信息越多就越能做出正确的决策

商业人士每天都要解决问题。“怎样才能提高收益？”“怎样才能提高研发产出效率？”“怎样才能在全球竞争中取得成功？”“怎样才能使公司内部充满活力？”等，在企业内部存在许多这样的管理问题。

许多商业人士相信：信息越多就越能做出好的、绝对正确的决策。因此，在搜集尽可能多的信息后再去竭力发掘根本问题，然后，为了拿出已浮出水面的问题的解决方案，又要搜集必需的信息，从而反复搜集信息。

就某种意义而言，这种做法类似于与电脑下将棋[1]。电脑下将棋的思路是：想尽当时所能想到的所有下法，然后用最佳下法来下。然而，就算是

1　将棋：日本象棋。译者注。以下文字中，除正文括号里的文字外，其余注释皆为译者所加。

电脑这种擅长考虑所有下法的机器，也战胜不了人类的将棋名人[1]。因为电脑抵抗不了拥有丰富经验做支撑的名人的直觉与灵感。以现在的电脑计算处理能力，如果想要读取所有的下法，那么每走一步都要重新再计算一次下一步的所有下法，结果是下每一步棋都超时。按照比赛规则，电脑一旦超时就没有时间读出所有下法，从而败于名人的直觉和灵感之下。商界也同样如此。就算人们采用上述电脑式的战术——调查完所有信息，也不可能顺利推动工作进展。

## 若在前期阶段就拥有假说，我们便可以顺利推动工作进展

如果采用上文所说的战术，实际将会发生什么呢？那就是在搜寻信息之际，时间飞逝而去，最后你只能在一声叹息之后仓促地做出关键决策，或者等到做决定的时候才发现还没找齐必需的数据。总之，无论在时间上还是在资源上都不允许你在网罗性地收集所有信息后再拿出解决方案。

事实上，会工作的人拿出解决方案的速度比普通人更为快捷。

在尚未搜集到充分材料的阶段，或在还没有做进一步分析的阶段，你就应该得出自己的解答。这种假定的解答，我们称之为假说。而拥有这种假说的阶段越早，工作便进行得越顺利。具体来说，一方面，工作效率高的人掌握了以有限信息为基础，比别人更早、更准确地发现问题，并能拿出解决方案的思考方法。另一方面，工作拖拉的人的特点则是总想搜集很

1　名人：原来对日本江户时代围棋、将棋九段高手的称呼。现为对围棋、将棋比赛冠军的称呼。

多信息。尽管他们连哪个是鸡，哪个是蛋都分不清楚，但如果没有一定数量的信息的话他们就做不了决策。

## 假说——被认为是现阶段“最接近解答”的解答

尽管本书提出的“假说”一词是我们咨询顾问平时经常使用的词语，不过，一般人可能还不太熟悉。也许很多人自学生时代做实验、写了毕业论文后，就再也没碰到过这个词。

假说，正如其字面意思，是“假定的看法”，而在我们咨询顾问的世界里，它是“尚未获得证明而最接近解答的解答”。

虽然假说是“解答”，但它既可能是问题，也可能是解决策略。这是因为商业世界与学校学习不同，事先就明确课题就是“这个”的情况很少有，而在很多情况下你必须要先从问题出发来寻找课题。如果搞错课题的话，那不管你拿出怎样漂亮的解答来都不能真正解决问题。

如果像上面这样来谈“假说”的话，或许有人就会紧张起来。不过，事实上用不着紧张。因为即使对“假说”感到不熟悉的人在日常生活中也会经常运用假说。譬如，有的人会有这样的认识：“下雨天大家都不想出去，所以餐厅也应该很空”，于是全家出动去餐厅用餐。真正去了之后，如果餐厅人不多，那么你的假说就对了，以后便以“下雨天餐厅很空”为前提采取行动。反过来，也有可能去了之后发现，与假说相反，餐厅内拥挤混杂。在这种情况下，你提出的假说——“下雨天餐厅很空”就错了。因为大家都这么想，反倒可能出现“下雨天餐厅内拥挤混杂”的情况，或者还有可能出现“天气跟餐厅的拥挤程度没有关系”的情况。这就是假说思考。

## 怎样掌握假说思考

对商业人士而言，运用假说的思考方法（以下简称假说思考）是最重要的能力之一。通过掌握假说思考，人们能迅速、准确地明确问题的本质，进而找出解决策略。

在本书中，我想尽可能具体地从以下 4 个方面展开阐述：

- 掌握假说思考可以获得什么益处？
- 怎样才能构建假说？
- 怎样验证并使构建的假说获得深化？
- 怎样在日常工作生活中提高假说思考力？

在什么都不做便会产生很大风险的今天，切不可总是进行增加选项的信息搜集，从而延误决策时机。不要试图搜集所有的相关信息，而要训练自己在有限信息的基础上，通过假说思考来做出最适当的决策的能力。当然，在拥有很少信息的情况之下便拿出解答来，乍一看这种方法似乎也是对常识的挑战。事实上，这种思考方法恰恰正是促使商业活动获得成功的捷径。

# 第 1 章

# 首先要有假说

# 1　为什么需要假说思考

## 假说思考可显著加快解决问题的速度

假说思考是一种从解答出发考虑问题的方法。也可以说，它是一种在最短时间内找出最佳解答的方法。

在工作中，人们每天都要面临各种各样的问题。事实上在解决这些问题的时候，人们很难做到一一调查所有能想到的原因，也很难分别针对这些原因一一找出解决方案。

在解决问题的时间有限的情况下，如果用上面的穷究一切的方法，会导致还没得出结果便用光了时间。因此，在这种情况下，事先想好解答，即提出假说，具有重要意义。

在推进工作进展的方法上，重要的是从解答出发考虑问题。不是分析问题之后再拿出解答，而是先拿出解答，再分析、证明它。

经常有人说，咨询顾问工作效率高。事实上也的确如此。但那并不是因为咨询顾问天生就头脑清楚，也不是因为他们脑子转得特别快，而是因为咨询顾问在接受训练的过程中，后天性地掌握了假说思考方法，所以才会使解决问题的速度变得特别快。咨询顾问被严格灌输了这样一种观念：带上自己的假说去谈！而且，他们也总是被同事、上司问到："你的

假说是什么？”。因为他们知道，就经验而言，在提出假说的基础上再推进具体工作的做法会使解决问题的速度加快而且最终能获得高质量的解答。具体而言，在提出假说后，他们便能明确该做什么事，同时也能深入思考论点。也就是说，咨询顾问是因为知道工作的推进方法，所以工作效率才高。

在刚开始当咨询顾问的时候，我曾被人批评为“注重细枝末节的人”。我擅长分析细节，能很快想出一些相当不错的主意。但反过来，一旦谈到大的话题（关键的问题整体是由什么组成的，哪一个问题最重要，应该从什么地方着手解决问题等），即主干问题的时候，我就说不出话了。因为我的所谈所想没有主干，尽是些细枝末节。我把所能想到的问题一一列了出来，然后竭力一一验证自己的看法，想从各个角度去分析问题，同时还要搜集所有的相关信息，所以要弄清问题本质就需花费大量时间。与大量时间代价形成对比的是，我还拿不出相应的成果。有时候，甚至在我认识到问题本质前，就用光了预定时间。我深切体会到，这可不行，必须改变工作方法，于是，向咨询前辈学习。随着深入掌握假说思考方法，我开始能顺利找出解答了。

善于解决问题并不是咨询顾问的专利。商业人士每天都要面临如何解决问题的困境。在这种情况下，无论在时间上还是在资源上都不允许调查完所有情况后再拿出解答。对所有的商业人士而言，假说思考是一项非常重要的技能。如果你能在限定时间内只用很少信息就能找出最佳解答，那么你就能显著提高业务上的成功率。

## 假说思考可以让人只需瞄上一眼便能知道解答

下面让我介绍一位咨询顾问的例子。在积累经验后，他的假说思考力获得了显著提高，从而在短时间内拿出解答。

假设这位咨询顾问接受了一位企业管理者的委托："因为销售业绩不佳，请帮帮我。"该企业的管理者正在为销售委靡而苦恼。此时，我们能想到的导致销售委靡的原因有很多。举例而言，出现这种情况的原因可能有以下几种：产品缺乏竞争力而输给竞争者，失去消费者的支持；产品质量有问题而被经销商和消费者抛弃；价格过高而在竞争中落败；广告宣传有问题；销售机制有问题；等等。除此之外导致这种情况的原因还可能是管理者自身出了问题，或由于受行业整体的影响而陷入了结构性不景气。

在缺乏经验的阶段，咨询顾问也会去调查所有的可能原因，只要不能确定这些可能原因中哪一个才是真正原因，便始终感觉不舒服。而当他们积累了一定的咨询项目经验后，只要问一问企业管理者，看一看现场，便能以很高的准确率确定什么地方有问题，从而在正式开始咨询项目前就知道问题的解决之策。

举例而言，如果我们事先已经知道某个行业是成长型或成熟型的行业，或者知道该行业在全球范围内的动向，那么我们用不着重新展开调查便可知道销售委靡的根源是否来自行业整体动向。另一方面，由于每个企业都有自己的特殊性，因此我们不仔细调查便不可能知道，哪一个才是真正的原因。不过，随着连续多次做企业咨询项目，在很多情况下，咨询顾问往往只从一些现象和特征出发便可以判断出问题出在什么地方。

譬如，企业的员工有干劲，产品也整齐地存放在仓库里，产品供应也没问题，但产品卖得并不好。出现这种情况往往是由于产品竞争力有问题，即该产品遭到了竞争对手的打击。反过来，尽管乍一看产品本身似乎没问题，但却卖得不好，这往往是因为在流通渠道策略上存在问题。例如，公司采取了错误的价格策略，或者物流体系有问题等。咨询顾问只需稍稍问一下管理者，去一下现场，便能大致推断出来问题所在。当然，有的时候，在跟管理者和总公司领导谈话后，咨询顾问可能会发现公司在领导力和管理体制方面也存在问题。如果你去卡诺斯·戈恩到来之前的日产公司，肯定会产生这种感觉。

## 假说思考使人们把从一线现场受到的刺激与经验结合起来

咨询顾问不可能从一开始就能看出众多可能原因里哪一个才是主要原因或唯一原因，而在经过几年的经验积累之后，咨询顾问便能培养出直觉，从而做出恰当的推断。当然，这种推断不是毫无根据的乱猜。在咨询顾问的大脑里有各种各样的“抽屉”（即经验）。咨询顾问通过与企业管理者接触，观察一线现场，使得这些“抽屉”受到刺激。在以往的经验与现在的所见所闻碰撞、结合后，咨询顾问便得出了解答。当然，咨询顾问不是仅仅靠经验，也不是靠现在的一时感想。咨询顾问是把这两者结合起来后得出解答。当然，咨询顾问做出的判断不可能100%都准确，很多时候也会出错。通过对所有的这些成功与失败经验的积累，咨询顾问的直觉便变得更加可靠了。这可以说是假说思考积累的成果。

# 2 假说思考——为领导者的预见力和决断力提供支持

## 假说思考——面对未来迷雾时必不或缺的能力

对领导者而言，需要具备三种最重要的能力：预见力、决断力和执行力。

在未来不可预测的经营环境中，企业管理者必须具有某种程度的洞察力，天天做决策，日日去执行，切不可仅因为未来不可预测、难以判断自己公司的将来就先延迟决策时间，直至知道结果。如果这么做就会使企业在竞争中落后，同时也会使员工对企业的前途感到不安。因此，为了避免上面的这些情况，领导人的预见力（使用已知信息“阅读未来”的能力）便变得重要起来。

即使人们洞察到了未来，但做决定还是需要勇气的，并伴有风险。特别是未来的情况越不明朗，人们就越不安。这很正常。但最后还是要自己一个人来做决定，即做决断。这正是成为领导者的第二个必要条件。

尽管领导者做了决定，但只要组织不运作起来，企业便不会有改变，也不会有发展。因此，使组织运作起来的力量——执行力也就更加重要起来。

普鲁士（现在的德国）将军卡尔·冯·克劳塞维茨[1]曾对未来不可预测

---

1 卡尔·冯·克劳塞维茨（Carl von Clausewitz），生于1780年6月1日，卒于1831年11月16日。曾任普鲁士陆军少将。其著作《战争论》举世闻名，为西方军事战略名著。

的混乱时代所需的领导力进行过阐述。通过分析普鲁士在与拿破仑的战争中失败的原因、拿破仑的没落等，他对赢得战争的策略和作为达到政治目的手段的战争等进行了研究。在他死后，其研究成果于 1832 年结集为《战争论》（*Vom Kriege*）[1]，该书曾是西方军队参谋的必读文献。

在这本书里，关于在不稳定的环境下引领组织的领导者所必须具备的素质，克劳塞维茨讲了这么一段话：

“要使精神穿过意外事态的迷雾，要在这个接连不断的战争中获得胜利，需要具备两个特性。一是即使身处黑暗内心依然发光、追求真相的理性，另一个是朝那微光所照之处进发的勇气。”

如果用另外一种方式来描述这两个特性的话，便是预见力、决断力和执行力。在预见力、决断力和执行力这三种能力中，预见力和决断力与假说思考有着密切的关系。也就是说，即使在混沌的迷雾中，你要想有所得，就必须养成先做预测再做决策的习惯。

## 天才棋手羽生在转瞬之间便可确定一步下法

专业棋手羽生善治[2]是日本罕见的天才棋手。我想，即便他进入商界，也肯定会以极高的概率获得成功。

---

1　我国商务印书馆曾出版该书中文版，译者为中国人民解放军军事科学院。

2　羽生善治（Habu Yoshiharu），日本将棋名家，1970 年 9 月 27 日生于日本琦玉县所泽市，曾在 1996 年创下将棋界前所未有的 7 项冠军头衔纪录。截至 2006 年 3 月 31 日，他保持了日本将棋界王位、王座、王将三个冠军头衔。其独特的胜负第六感被称做“羽生魔术”（Habu Magic）。

为什么这么说，那是因为羽生是运用假说思考的高手。

羽生的棋风多变，擅用多种战法。他在终盘施出的妙手被众人称做“羽生魔术”。在《决断力》（日本角川书店出版）这本著作里，他也提到了其妙手的秘密。

羽生认为，在将棋比赛中，最重要的能力是决断力，即做决定的能力。决断虽然伴有风险，但他是带着“接下来无论如何都要使棋局按照我的想法变化！”的心态落子的。而在他落子之际，帮助他做决策的正是假说思考。

尽管在将棋的某个局面上存在 80 种可能下法，但不用面面俱到地一一验证所有这 80 种下法，反而要先抛弃这 80 种下法里的大部分。对于这 80 种下法中的 77 种或 78 种下法，根据以往经验，在瞬间羽生便可以判定它们无效，而无须考虑。于是，他便在“这么下似乎可行”的那 2 种或 3 种下法中选择候选下法。

这就是假说思考。从 80 种下法中选择看起来不错的 3 种解答（下法），然后在大脑中的虚拟棋盘上移动棋子，分别验证这 3 种下法。他不是网罗性验证所有 80 种下法后再做决策（落子），而是先构建大胆的假说，然后下出自己认为“这么下没错”的一步棋。

羽生说：“直觉有七成是对的。”直觉是从以往对局经验的积累中浮现出的东西，它与“这种情况下这么下好”的无意识的思路如影随形。他还认为：

“用于做判断的信息越多就越能做出正确决断，那也未必如此。我认为这就是将棋有意思的一个地方。当然，随着经验的增加会使你思考的东西

增多，那么你就会举棋不定、担心、害怕，从而陷入思考的迷途。不仅是将棋，思考力也是同样如此。”

我们把将棋的对局经验和商业经验互换位置，同样也可以这么说。正如在前文所说的那样，在商业环境里，与考虑所有可能的问题原因和解决策略相比较，更为重要的是一开始就选定焦点、提出假说。而能否一开始就选对焦点、提出好的假说，则是由经验支撑的直觉力所决定的。

# 3 舍弃信息比搜集信息更重要

## 一旦信息过多，就将延误做决策的时机

在日常工作中，商业人士若能掌握并灵活运用假说思考，能够获得以下 3 种益处：① 不会再被信息洪流淹没；② 帮助你解决问题；③ 能带着大局观工作。这 3 种益处的每一种都能带来工作效率和工作质量的提高。第 2 种益处，即在解决问题时如何运用假说思考，将在第 2 章详述。在这里，我想解释一下假说思考是如何帮助人们避免被信息洪流淹没并能带着大局观工作的。

首先我们来谈一谈如何回避信息洪流。

在工作中，重要的是做决策。不管社长、部长，还是组织的管理者、工作执行人员，都必须做决策。那么，做决策的时候需要什么？很多人都会回答："信息。"

确实，人们必须要有一定量的信息才能做决策。但如果说信息越多越好，信息越多就越能做出好的决策，那就是一种错误的偏信了。

在信息理论界，人们用"信息熵[1]"来说明"不确定性"的意思。换言

1 信息熵（entropy）："熵"是德国物理学家克劳修斯创造的一个术语，他用它来表示任何一种能量在空间中分布的均匀程度。能量分布得越均匀，熵就越大。熵的增加意味着有效能量的减少。这个词后来被应用于信息理论中。在信息理论中，熵增加意味着无效信息增加，熵的减少则意味着有效信息增加。

之，如果新信息增加后不确定性降低，熵就会变小。

举例来说，在接待客户时，你因为不知是吃日本料理还是法国菜好而困惑。此时，假设你获得了这样的信息："对方社长喜欢法国菜"；"对方第二天已经安排吃日本料理，如果我们今天请他们吃日本料理的话，那对方就连续两天都吃一样的东西了"。有了这些信息，你就能在法国菜和日本料理这两个选择之间去掉一个，这样做决策就变得简单起来。这是一个使熵明显变小的例子。

然而，你在跟某人商谈后，如果他告诉你："这个时间日本料理店不做寿司和天浮罗[1]，给你介绍一家我知道的意大利店吧"。那么熵就变大，而做决策就会变得困难起来。

总之，在做决策的时候，只有那些可以帮助缩小现有选择范围的信息才有用。企业的决策也同样如此。举例来说，假设你面临这样的情况：在新产品的市场营销战略中，你要从电视、报纸、杂志等媒体中挑选出最合适做广告的媒体，而你还拿不定主意是选择报纸还是杂志做广告。这时候，有人说："还是选择电视宣传吧"。这个意见使得你再次从零开始考虑营销战略，进而带来战略实施的延迟和混乱。熵增大就是这种情形。

与之相反，有人说："该产品的目标用户是 20 多岁的男性，尽管他们几乎不看报纸，但只要有杂志登载了他们所喜欢的东西的文章，他们甚至会去买来杂志热心学习"。那么，这种意见就容易让人排除报纸广告选项。熵变小就是这种情形。就熵变小而确定性增加这个意义而言，该意见是非

---

1　寿司和天浮罗都是日本料理中最经典的食物。

常有用的信息。

## 采用搜集信息的方法无法带来行动

在做决策的时候，企业不加思考地乱搜集信息是一个明显的错误。

一旦开始行动，企业就能搜集到非常非常多的信息。举例来说，跟企业有关的信息包括损益表、资产负债表、各分公司业绩表、各月销售变化及成本核算表等。此外，还包括关于竞争对手业绩和市场份额的信息、从行业协会出版的信息刊物或学术论文里获得的信息、通过访谈客户和消费者而得到的堆积如山的信息。

对于定量信息，就输进 Excel 表；对于定性信息，就输进 Word 文档。即使人们用这些信息制作出了厚厚的报告书，这些报告书往往也只是带不来任何行动的毫无意义的报告。而且仅花在制作这些报告书上的工夫就多得吓人。不仅如此，这种无意义的工作甚至还可能成为延误决策的元凶。

一般而言，许多企业有一个比较强的倾向——在搜集尽可能多的信息后做决策。从管理层到普通员工，大部分人都变成了信息搜集器。遗憾的是，在这些企业里，有很多企业由于在做决策上花的时间过多，进而延误了执行必要措施的时机。或者，有的企业会出现这种情况：在搜寻新信息的过程中致使选项增多，或出现了原本不知道的新的实际情况，从而使企业一直瞻前顾后，怎样都做不出决策。

要想快速做出决策，在搜集信息的时候，人们就必须从如何挑选、去除现有选项的角度出发。因为用于决策的时间是有限的。即使你想推迟决策时间直到拿出完美解答为止，但竞争对手是不会站在一边等你的。所以，

根据有限的信息做出最适当的决策便成为关键。

在什么都不做就会产生很大风险的今天，企业管理者绝不能总是进行增加选项的信息搜集而延误决策时机。企业管理者不应该进行网罗性的信息搜集，而应该以有限信息为基础通过假说思考来做出最适当的决策。

## "网罗思考"没有效率

事实上，很多人都是这么做的：从能想到的各个角度展开调查、分析，再以调查、分析结果为基础得出结论。我把这种做法称做"网罗思考"[1]。在这种情况下，在最初阶段便看不到故事（工作）的整体框架。这一点就是"网罗思考"与"假说思考"的一个主要不同之处。

首先，"网罗思考"的人根据已知信息对问题的一部分下结论，然后在该结论的基础上进一步添加新的信息并分析，再导出新的结论，不断添加新的内涵。就在这反复之际，人们看到了问题的整体框架，最后，总算得出解决问题的策略。

因为这是一种累积型的思考，在这个过程中哪怕弄错一次结论，以该结论为基础的此后的工作也将是错误的。因此，运用网罗思考的话，人们必须搜集尽可能多的证据和信息，并且尽可能每次都得出准确的结论以完成整个工作。

由于必须尽可能地搜集信息，进行相当多的分析，所以"网罗思考"的一个缺点是：时间花费无度。举例而言，在被要求限定时间——3 个月

1　网罗思考：全面考虑、穷尽一切的思考方法。

或 6 个月内找出问题及原因、制定解决策略的时候，如果人们用网罗思考的话，效率会很低，进而无法按期完工。甚至在推进项目进展的时候也同样存在一种风险：因为人们直到最后才能看到问题的整体框架，到时即使意识到某处是重点领域，想深入挖掘也没有时间了，或者等人们意识到错误时为时已晚。

或许让人们感到意外的是，越是聪明人多的企业，如越是传统的大企业，就越倾向于运用网罗思考。这样的后果是企业管理者倾向于理论先行，在做决策上花费过多时间，而对别人的提议的第一反应是批评、挑刺。当然，批评者本人并没有恶意，只是因为期待完美所以才会这么做。从事管理咨询工作以来，我感觉“真差劲”的就是这类企业。

## 以实施方案为导向，前进！

我们经常能在网罗思考型企业看到以下倾向。

举例而言，假设某厂商为重振业绩制定了业务战略。此时，该厂商从一开始就会把所有课题都列在一张表里。这张表没有主次条理，包括可能构成问题主干的大问题和即使解决了也没有大影响的小问题。产品开发问题、专利数量、与竞争产品性能的比较、生产成本问题、库存问题、产品质量、广告宣传内容、促销费、销售人员数量、销售人员素质、IT 投资的金额和效果，甚至连组织的问题也都列进了这张表。他们想在一一列出这些问题后再做思考。

接下来，他们便会对这些问题一一排序，想弄清各个问题给业绩低迷带来的不良影响的程度，或者想确定一个问题跟另一个问题之间有什么

关系。另外，他们会把这些问题分解得支离破碎，并深入挖掘，否则不会善罢甘休。

但是在他们调查清楚这些问题后，时间期限早就过了。而且，由于这是实际的商业情况，因此在各个问题之间不可能存在数学般的可以准确说明的关系。

当然，他们不仅仅在问题分析阶段是这样，到了制定解决策略阶段也同样如此。针对每个问题他们都会提出几种改善策略。其结果是针对十多个问题，便提出了 30 种左右的解决策略。这当然很难实施。而且，用在解决每个问题上的时间和资源是不够的，自然没有成果可言。

这些正是网罗思考的弊病所在。相比之下，对可以带来解决策略的几个问题进行聚焦并花精力去验证这些假说，效率则更高。当然，可能也有几个没法提出解决方案的问题，但即便这样，企业的业绩也能更快得到改善。如果等整理出所有问题后，再去执行具体措施，转眼间半年、一年时间就过去了，而在这段时间内商业环境又会发生变化，企业又会出现其他问题。总之，如此下去企业永远都无法解决业绩低迷的问题。

现在，我们想象一下教练纠正学员高尔夫球挥杆姿势时的情形。如果要求所有部位都同时纠正过来，如头、肩、腰、握法、手的动作、身体重心的移动、膝盖的弯曲方式、挥杆方向等，则可能一点改善都没有。这是典型的劳而无功的情况。与之相比，首先只矫正一处，等该处有所改善后，再改进下一个地方，则能更快取得进步。

企业也同样如此。更好的方法是集中力量于一点，对某个必须要改变的地方进行修正。

网罗思考是那些不理解所有情况就无法前行的人容易采用的方法。就实际而言，或许它是以下这些为自己找借口的人的思考方法：虽然很难彻底弄清一切，但我们已经做到了这一步，所以就算不知道下面怎么做，也是没办法的事；时间已经用完了，没办法。

当然，在商场上不存在什么客观解答。如果有，那么不管企业做什么都能像具备所有资源的通用电气、丰田和微软一样获得成功了。但是所有都是相对的。一旦你有所举动，竞争对手也会改变动向。这样一来，与追求数学般精确的解答相比，更为关键的是在你有所行动后，预测客户和消费者有什么反应，以及竞争对手如何回应。这样的话，我们就应该以实施方案为导向，即应该采用以假说的解答为基础的行动路线，同时，预测竞争对手将有什么举动。这其实就是在大脑中进行假说验证。

# 4　假说思考——使人开始能够描绘整体框架

## 做实验前先写论文

我曾在《日本经济新闻》的专栏“我的履历书”上，看到一篇非常有意思的评论。据说在免疫学界拥有国际声望的石坂公成[1]先生在美国加州理工学院化学系做研究员的时候，恩师丹·坎贝尔[2]先生曾告诉他“做实验前要先写论文”，这令他十分惊讶。在日本《生命季刊》（第 35 期）上刊登的石坂先生的一篇名为《免疫和过敏性反应的探索——违反常识的现象里蕴有未知的真相》回忆文章中讲到了这个故事。

“有时，我说：‘我下一步想做这个实验’。他说：‘开始做实验前要先写论文。’我说：‘你是开玩笑吧？’先生说：‘以前，兰德斯坦纳[3]就经常

1　石坂公成（Ishizaka Kimishige），医学博士，美国 La Jolla 过敏与免疫学研究所（The La Jolla Institute for Allergy & Immunology）名誉所长。日本科学院（The Japan Academy）院士、美国国家科学院（National Academy of Sciences of United States）院士、理化学研究所特别顾问。

2　丹·坎贝尔（Dan Hampton Campbell，1908—1974），免疫学家，免疫学先驱。曾任加州理工学院免疫学教授。

3　兰德斯坦纳（Karl Landsteiner，1868—1943），奥地利病理遗传学家，因发现 A、B、O、AB 四种血型中的前三种，而获得 1930 年诺贝尔医学及生理学奖。

这么做，现在你也应该能做到。’没办法，我遵照先生所言，以预测为基础写论文，然后再做实验。这是个了不起的建议。等我写完论文再做实验的时候，便能完美地找到结论所需要的对比了。所以，即使我没有得到期望的结果，该实验也没白做。当时的情况是，抗原抗体结合物的研究开始流行，有很多大的集团都在追赶我们，所以我们绝不能失败。总之，坎贝尔先生教会了我如何在工作上轨道时赢得竞争。

虽然抗原抗体结合物在豚鼠身上会引起过敏性皮肤反应，但抗原和单分子抗体结合后得到的东西没有活性。在先生的指导下，我成功地发现，双分子抗体和同样的抗原结合后首次出现活性，而且知道了活性能否产生跟抗原的化学性质无关，它是由抗体的性质（种类）决定的。因为先生教了我这种便捷的方法，所以我才能得出明确的结果。”

不仅仅是免疫学，所有的研究都是先试着做很多实验，从各个角度分析实验结果，然后总结成论文。这是一般的方法。

但是，事实上它也是普通人容易陷入的误区。一般而言，比较常见的做法是以分析结果为基础去组织结论。但依靠这种做法，既很难得出解答，也很难看到问题的全貌。

兰德斯坦纳和石坂公成从一开始就在脑中设定了一个假说——“理应能得到 A 解答”，然后，他们在这个假说基础上，并通过实验来验证该假说是否正确。他们是用这种方法来写研究论文的。这跟一般的方法完全相反。

在看到这个故事时，我深切地体会到：假说思考是能超越学科壁垒活学活用的。

## 根据很少的信息构思整体框架

如果运用假说思考，人们仅凭很少的信息就能在开始阶段描绘出解决问题的方案的整体框架。即使没有充分证据，人们也可以得出整体假说——“真正的问题在这里，其解决之策是这样的”。

具体而言，首先要想出问题的整体框架。例如，在缺乏充分分析和证据的阶段，我们就能侃侃而谈：“在分析现状后，我们应该能得到分析结果。其中，这个问题的真正原因是这个。尽管我们最终想出了几种战略，但最有效的是这种战略。”

运用假说思考可以帮助我们更快速地介入到问题的解决方案和战略上来。虽然有了整体框架，但是由于我们只搜集了极少的一部分证据，因此整体框架的大部分内容都缺乏证据支持，那么，我们便可以从这个缺口入手开始搜集证据。此时，我们只需找到证据以验证自己描绘的结论即可，所以，不需要再做多余的分析和信息搜集，这样可以极大地提高效率。

当然，有人会担心：“如果在可以想到多种可能性的阶段就大胆地编了一个故事或得出一个结论的话，很可能会漏掉重要事项，编出一个错误的故事或得出一个错误的结论。”这种担心是可以理解的，但它只是有些杞人忧天。在上面所说的情况下，我们在为了证明假说的正确性而开始搜集证据的阶段，如果很难找到可以证明假说正确的证据，那么我们立刻就能察觉自己编的故事错了。因为我们在早期阶段发现了错误，所以还有充分的时间来修正思路。

通过假说思考，从最初就组织出有一定深度的故事，然后对其正确与

否展开调查，如果发现错误，就立刻修正思路，重新构思。这种方法效率最高。

在缺乏经验的阶段，即使你想用很少的信息编出一个故事也是做不到的。不过，一旦习惯运用假说思考，你就能编好故事，从而推动工作有效进展。

事实上，很多做决策迅速、对环境变化有应对能力的企业都在运用假说思考型工作方法。这些企业的做法是：如果用这种方法来做不行的话，就尝试其他方法，先提出假说。他们事先不会对该假说展开深入调查，而在有一些头绪的阶段便提出假说，然后去执行、验证，这样做比较有效率。假说思考方法不仅仅为个别人所拥有，而且深深渗入企业的组织内部。如果这种方法被多次运用，那么假说的准确度和执行速度也会得到提高。

## 错误的假说也有用

虽然人们只要积累了经验就可以减少错误，但事实上经常会发生以下情况：随着工作的进展，发现好不容易构建的假说事实上是错的。而且，在人们还不太适应假说思考的最初阶段，很多时候他们提出的很有信心的假说偏离了正题或与实际情况完全相反。那么，当碰到这种情况时我们该怎么办?

首先，即便是我也会经常出错。不过，我提出的假说基本上不会出现致命错误。这或许是因为经验的关系吧。当然，我经常犯假说的小错误。但是在犯错之后，我会心平气和地进行修正。我经常能想出一些大胆假说，到现在为止，在这些假说中与实际不符的部分要多于与实际相符的部分。

经常有人问我："如果项目已经进行了一个月，我们才发现假说错了，又要从头再来，这不是糟糕透顶了吗？"就我的经验而言，这种在长达一个月的时间内还没有发现假说有错的情况，是极为罕见的。

下面我将举例说明假说偏差很大时的情况。例如，我们在处理销售委靡这么一个经营课题时，本来是市场营销部门的产品企划有问题，却理解错误，提出假说——销售部门的强行压货销售有问题。在这种情况下，因为我们在项目初期要调查销售一线现场和客户，并分析强行压货销售的金额对企业整体销售金额和利润的影响，所以，在这个阶段我们知道仅仅用强行压货销售还无法说明整体销售委靡的问题。最多 1~2 周的时间就能知道这个情况。因此，在该阶段察觉到错误后，我们只需提出新的假说即可。在原有假说被推翻的阶段，我们往往能发现新的假说的萌芽，所以并不会造成大的损失。

实际上，经常会发生比上述情况更小的假说错误。因此，有人会认为：最终不是运用网罗思考更快吗？然而，事实上并非如此。

例如，在整体有 100 个问题的时候，即使前面的 2 个或 3 个假说错了，只要第 4 个假说正确，那也要比从开始就网罗性地考虑 100 个问题要快得多。正如羽生善治所言：在可以选择的 80 种将棋下法里，需要详细考虑的只有 2 种或 3 种。

如果最初提出的整体假说在 1 个月后被全盘否定，又该怎么办？这种情况虽不多见，但不论在咨询行业还是一般行业都有可能发生。

即便如此，我也可以断言，假说思考要快于网罗式的推进路线。

举例而言，我们经常看到下面这种报告。为了解决必须在 3 个月内得

出结论的经营课题，报告网罗了各种信息，包括日本微观经济，行业所处环境，公司经营指标，竞争对手动向分析，客户、交易对象的问题意识，在公司销售第一线发生的问题等。这种报告对这些信息的分析不仅仅限于蜻蜓点水的程度，而且把重要论点和不重要的论点放在同等层次分析，没有主次之分。

相比这种报告，深入调查某一点的报告更能接近问题的本质，而且更容易制定有针对性的措施。也就是说，即使这种报告在项目开始 1 个月后被推翻，需要重新写，但在质量上，人们在 3 个月后得出的结论要比采用网罗性的推进路线得出的结论高。当然，这种情况或许稍微逊色于从开始就没有错误的情况。

## 切不可一个人死守着自己的假说

谈到实施，在提出假说的时候，有几人会是最终责任人呢？如果因为你身为社长，所以不允许犯错误，那么在做判断的时候，你确实应该慎重些。不过，很多成为社长的人通常都已经在实践中掌握了构建假说的能力。反过来，我们假设你现在还只是一名普通员工。这真走运。因为从开始到最后，你都不用亲自去验证自己提出的假说。你只要先通过身边的人去试验最初提出的假说即可。当然，如果身边的人已经适应假说思考，他们会告诉你他/她对该假说第一印象的好坏，接下来，他/她还会向你说明为什么会那么想。在你身边的人中，或许也有人说："你凭什么那么说？请拿出证据来！"对此，我的意见是，没必要跟这种人解释，因为跟他解释只是浪费时间。即便是不适应假说思考的人，只要他们提出意见："感觉不是很严密"，

“比起你说的那个，正确的解答应该是这个吧”。那么作为最初的假说验证便已足够。

你在某种程度上进一步验证假说后，如果能得到上司和客户评价：“这一点说不通”，“如果这么解释的话，不就会得到完全相反的结果吗”，那么假说便能得到深化。如果上司和前辈是非常擅长假说思考的人，他们甚至还可能帮你提出更深入的假说。总之，只要你不把自己提出的假说当成宝贝似的一个人藏着，就不用害怕假说有错误和遗漏。

## 与分析能力相比，假说思考能力更重要

与假说思考这个概念还不太为社会所熟悉相对的是，分析能力这个词却为众人所知。分析能力被人们看成是商业人士的重要能力，甚至还有很多人为了提高分析能力而去参加相关培训并阅读相关书籍。

然而，事实上只要你会提出假说，即便不擅长分析，也能在商业世界里畅行无阻。相反，不管你多么擅长分析，如果不能提出假说则肯定做不了大事。

利用分析是为了加快决策进程的。在面对问题的时候，如果人们从一开始就进行分析，不断汲取新的信息，便会有被信息洪流淹没的危险。反过来，更为重要的是，先构建假说，然后带着强烈的问题意识选择解决问题所必需的分析，只收集这些相关信息。

## 两周做出 3~4 个月项目的结论

如果实际运用假说思考，人们便不会被信息洪流淹没，而能抱着大局

观迅速、有效地解决问题。我建议大家用这种方法尝试改变自己的工作方法。

在制定项目的日程计划时，即使人们在日程表里详细记录了直到项目结束为止的工作安排，这种日程表也不能算是好的日程表。与其这样安排日程，倒不如在预定期限一半的时候给整体项目做出一个粗略的假说结论，然后在接下来的时间里对其进行部分改善。通过这种思路，我们可以显著提高工作质量和效率。

事实上，在实施历时 3~4 个月的项目时，我会要求项目负责人在两周内做出假说结论。特别是在刚开始的时候，项目负责人并不理解为什么要这么做，但还是在两周时间内做出了粗略的假说结论。一旦他们习惯了这种方法，在两周内拿出的结论与经过 4 个月仔细考虑最终才得出的结论相比，如果只看大概部分，并没有大的差别。只要他们能在两周内做出假说，项目就能顺利进行。因为他们把剩下时间用在了验证、检查假说、与客户讨论及更进一步使客户理解等各种程序上。这样做，当然会提高工作质量，而具体的工作也会变得极为轻松。

## 只要有主干，工作也能顺利进行

很多时候，只要人们能描绘大的故事，即明确问题的主干，就能顺利推动工作进展。

例如，在进行公司改革时，比起想出 10 种、20 种单独的解决方案或战略来，更为有效的是描绘出“我们公司要进行现金流经营”等这类大的结论。

我们常常可以看到下面这种情况：销售部门提升客户满意度，生产部门改善质量，物流部门压缩库存，研发部门选择研发项目等。如果在各个部门设立这样的目标，尽管单独来看每个目标都是很好的改革方案，但我们却难以从全公司角度来观察进度、横向比较成果。比起这种改革方案来，如果我们一开始就有一个主干：“各个部门抱成一团，改善现金流！”就各个部门一起朝着共同的目标展开行动这个意义而言，那么会更容易协调全公司的方向。一旦我们有了这么一个主干，也更容易开展以下具体的工作：销售一线时时进行调整，使得在商店的库存保持适中水平；财务部门尽早回收应收账款；生产一线竭力削减半成品库存和原材料等。而且，各个部门都能理解上述每个措施都会直接带来现金流的改善。不用说，这么做使得各部门彻底执行战略变得更容易。

在商业发展速度越来越快的今天，如何在商业一线现场有效地推进工作进展已变得越来越重要。人们一旦掌握了假说思考，就能迅速地整理出该做什么事，然后目的明确、目标集中地展开行动。



# 第2章 运用假说

# 1 带着假说发现并解决问题

## 假说是有效推动工作进展的武器

在商业世界里，企业要面对各种问题：开发畅销产品、在市场上击败对手、重振低迷业务……在面对这些问题的时候，人们该怎么办？

我想请诸位思考一个问题。人们常说日本职业棒球现在正面临衰退危机。某天，你接到客户委托——“请拯救日本职业棒球”。要拯救日本职业棒球，你应该提出什么建议呢？关于这个问题的分析思路，我们后面再谈。

如前文所述，在导出商业问题的解答之际，我们很难网罗性地分析所有可能的根本问题和解答。因为任何工作都有时间限制，所以不可能允许你在调查完所有情况后再拿出解决之策。因此，从解答着手考虑问题（即提出假说）便变得重要起来。比起将思路凝固于一点，带着暂时的解答进行实践更为重要。

这跟医生为患者做诊断时的情形有类似之处。假设一名腹痛的患者去医院就诊。腹痛，既可能是由暴饮暴食引起的，也可能是由盲肠、胃溃疡、胃癌等引起的。有时，即使患者自己认为是腹痛，但也可能是胆结石。如果病人患了胆结石，医生却开成胃药处方，那自然一点作用都没有。如果病人是因胃溃疡、胃癌而引起的腹痛，那就不是吃药而是需要手术才能解决的了。总之，医生要针对性地对病人进行治疗，就必须彻底查明引起病

情的真正原因。然而，如果因为医生要查明真正原因，就在患者每次来看病的时候都给他们做综合性健康检查，然后再进行治疗，那么花费的时间就会过长，反而可能导致病人的病情恶化。所以，医生在腹痛病人来的时候，应先观察其症状，然后再做诊断："腹痛是因为你吃得太多了"，"你这种情况需要拍一下 X 光"，"你去做一下胆囊的超声波检查" 等。总之，医生会先提出发现问题的假说，然后再根据这个假说进行检查。

在这种情况下，提出假说便成为医生提高工作效率的有力武器。

## 发现问题的假说与解决问题的假说

接下来，让我们来看一看在商业世界假说思考的运用方法。

假说思考在找出真正的问题、制定解决策略方面可以起到相当大的作用。

在实际解决问题的时候，我们分两个阶段来运用假说。第一个阶段是找出问题本身的"发现问题的假说"，第二个阶段是实际解决已确定问题的"解决问题的假说"。

如果从一开始问题便很明确，那么我们只需着手考虑解决策略，只需从"解决问题的假说"出发。不过，在真正的商业环境下，很多时候问题本身并不明确。所以，此时便需要先从"发现问题的假说"出发，认识问题、锁定问题，然后开始解决问题。同时，我们还要找出该问题产生的真正原因。如果不找到根本原因，即使我们处理了表面问题，之后还会发生同样问题。

让我们用案例来试着展开思考。

A 公司的家电产品，尽管既有产品需求也有产品竞争力，但该产品的销售情况并不好。怎样才能让 A 公司的产品畅销起来呢？

在这种情况下，由于我们不知道产品滞销的原因，因此，首先必须要找出问题所在。如果打算用网罗思考的思路去寻找问题，首先就要做各种各样的调查，如消费者购买行为和品牌嗜好调查、销售人员活动分析、竞争对手产品和价格竞争力比较、工厂部分的成本分析、流通渠道的管理分析等。仅仅进行这些调查，就要花费大量时间和金钱。在调查结束之后，消费者的需求很可能已经转向下一代产品了。

运用假说思考，从一开始我们便会提出几个关于产品滞销原因的假说，如图 2-1 所示。

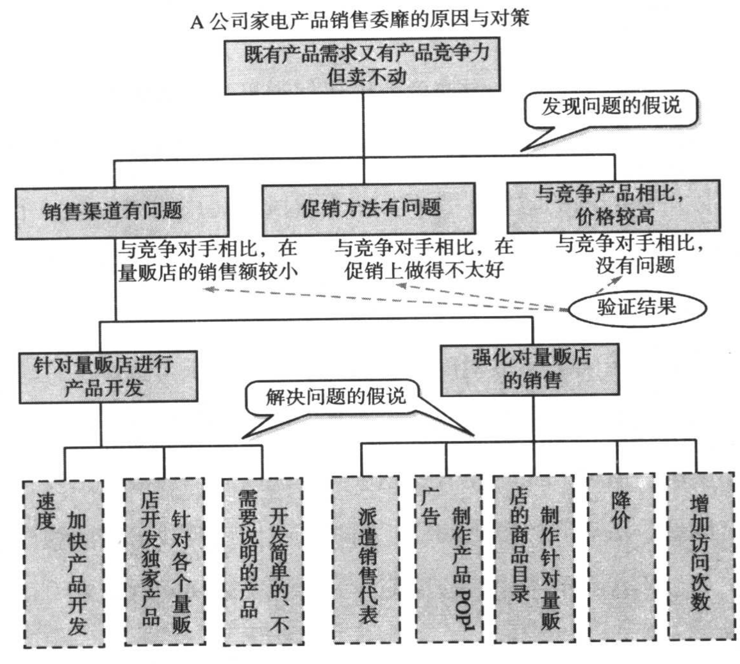



图 2-1 “发现问题的假说”和“解决问题的假说”

1 POP 广告：Point of Purchase advertising，POP advertising，商店内的宣传广告。

如果人们运用网罗思考，肯定会列出许多问题。相对而言，运用假说思考，人们只需选出并考虑几个可能性大的假说（此处为 3 个）：① 比起竞争对手的产品，价格高是问题所在；② 该产品的促销方法有问题；③ 销售渠道有问题。

## 发现问题

接下来，我们试着对被认为有问题的产品价格、促销方法和销售渠道展开调查。这便是假说的验证。经过调查，我们了解到以下情况：

（1）与竞争对手相比，价格没有问题。虽然由于商店的不同而在价格上略有差异，但与竞争对手相比，A 公司在价格上并没有输。

（2）与竞争对手相比，在促销上做得不太好。虽然 A 公司在电视广告等大众媒体的宣传上不逊色于竞争对手，但在店面层次上的促销和传单广告等方面比竞争对手差。

（3）在每种渠道[1]的销售额上，竞争对手公司在量贩店的销售额比较高，与之相比，A 公司产品在传统的“街头电器小店”极为畅销。

通过调查店面，我们了解到，A 公司产品在量贩店的展示数量要比其他公司少。而在价格上，A 公司与竞争对手差不多。然而，如果我们向店员询问各家公司产品，便发现很多商店都会推荐其他公司的产品。

根据这个验证结果，我们可以认为 A 公司在促销方法和销售渠道上，特别是在销售渠道上存在问题。

---

1　每种渠道：这里指的是量贩店、“街头电器小店”等渠道。

## 提出具体对策的假说

一旦找出了问题，我们便可以向提出解决问题的假说进发。此时，重要的是怎样才能快速想出几种高质量的解决策略。

A 公司家电产品滞销的原因是销售渠道有问题，因此，我们就要思考在 A 公司的弱势渠道提高销售额的战略，即思考在量贩店提高 A 公司产品销售额的战略。

在这种情况下，我们可以网罗性地列出很多种方法来提高在量贩店销售额。其实，我们用不着拿出很多方法，只要提出解决问题的假说即可。

我们可以想出两种对策：① 强化针对量贩店的销售；② 开发针对量贩店的产品。

在进一步具体思考这两种对策之际，若只论第①种对策提出的销售强化，我们便可以提出以下针对问题的解决措施的具体假说。

a. 增加对量贩店的拜访次数，让店方充分了解 A 公司产品的优异之处；

b. 通过降低供货价格来增加量贩店的利润，从而增加量贩店推荐 A 公司产品的机会；

c. 制作着重强调 A 公司产品与其他公司产品对比优点的量贩店专用商品目录；

d. 制作使消费者到量贩店时能明显看到 A 公司产品的 POP 广告（产品广告和价格标签等）；

e. 通过派遣销售代表，支援量贩店的销售活动，并向消费者推荐 A 公司产品。

如果谈及第②种对策提出的产品开发，我们可以提出以下假说：

a．在量贩店，比起拥有复杂功能的产品来，更容易销售的是简单的、不需要解释说明的产品，因此，我们要开发这类产品；

b．各家量贩店之间也正展开激烈竞争，所以我们要有针对性地开发并提供独家产品给每家量贩店；

c．在量贩店，经常有很多顾客想使用新产品，所以我们要加快新产品开发的速度。

## 选定具体对策

接下来，我们就要对假说展开验证。我们要从量贩店的长处/短处、竞争对手动向、投资金额、必要人员配置等角度出发，验证上面列举的具体对策能否起到实际作用或在经济性上是否可行，并思考应该采取的实际对策。经过几次假说、验证之后，我们的直觉渐渐地开始起作用，从而在早期阶段就能深入到这里谈到的解决问题的假说。

相反，如果我们进行网罗性的调查，工作量便会变得异常多，而且在该调查过程中会被数据海洋吞噬，甚至还可能混淆因果关系，从而颠倒原因和结果。而且，我们很容易陷入为了调查而调查的境地，很可能达不到本来目的。如果不考虑其他因素，单单考虑到达问题解决策略阶段所需的时间，我们就应该知道网罗思考与假说思考的差距是非常明显的。为了得出正确的解答，我们可以收集所有的信息，然后讨论各种可能性。不过，在实际的商业一线现场，我们不可能有那么多时间。因此，假说思考便在此时大展身手了。

## 案例　拯救日本职业棒球的假说

还记得在本章开头给你布置的作业吗？对拯救衰退的日本职业棒球的委托，你会提出什么建议？

### 发现问题——“衰退”的含义

首先，我们要发现问题。我们要思考，职业棒球在衰退这一说法里，“衰退”指的是什么。

衰退是指日本本土选手流失到美国职业棒球大联盟[1]？还是指电视收视率低？或者，现场观众人数减少是问题所在？或者，问题是日本职业棒球联赛作为一门生意还在亏损？

由于不同的问题设定，因此解答会发生变化。如果我们一一思考这些问题，那么在一定时间内我们很难进入解决问题阶段。

因此，我们要对委托者意识到的问题展开访谈，然后从这一点出发先提出发现问题的假说。在这里，我们假设电视收视率下降导致人们日益远离职业棒球是问题所在。

### 解决问题——思考对策

接下来，我们便向问题解决阶段进发。首先，我们要分析收视率下降的原因。是因为互联网和手机的普及[2]而导致电视收视率相对下降？还是尽管其他电视节目的收视率在上升，唯有日本职业棒球的收视率在下降？经

1　美国职业棒球大联盟——Major League Baseball,MLB。

2　日本几大移动通信服务商都提供手机电视业务，所以作者提出了手机普及可能会影响电视收视率的说法。

过分析，我们知道问题在于后者。

根据分析结果，为了解决人们远离职业棒球电视转播的问题，我们开始思考具体的对策的假说。例如，我们提出一个假说：为了配合电视转播修改职业棒球比赛规则。

足球比赛大概在 2 小时内可以结束，而职业棒球[1]则要花 3 小时，如果进入加时赛，就不知道还需要多长时间才能结束了。棒球这项运动非常不适合电视转播。那么，我们就改变其比赛规则，如规定在开始 2 小时后的那一回合结束比赛。这是排球等比赛所采用的规则。以前，因为排球有发球权[2]的规则，得分非常难，所以很多比赛都要花相当长时间。因此，国际排练废除发球权规则，规定比赛打到第 5 局就结束（这比以前的比赛得分要少）。这种针对电视转播修改比赛规则的做法，成功地恢复了排球比赛的人气。而像篮球和美式足球这种美国的热门体育运动，原本就有时间限制，非常适合电视转播。

此外，考虑到可以扩大播映范围，我们又提出了一个假说：免费开放转播权。虽然这么做会使球队收入减少，但电视台因此便能以较低的成本制作节目，所以，即使收视率低，节目也能获得播放。于是，电视台的节目内容便增多了，而看节目的人也会随之变多。职业棒球本来就不是仅靠

1 棒球运动的规则，简单地说，就是投球、击球、接球。棒球比赛在两队之间进行，轮流进攻与防守。在 9 局比赛中，得分最多的队获胜。某一队的三名投手都出局后，两队便互换攻防。如果两队在 9 局比赛中打平，还有一局加时赛，一直到分出胜负。

2 原来在排球比赛中，比赛双方争夺发球权，只有先赢得发球权后再赢一球才能得分，这一规则被称为“发球权得分制”。国际排联于 1999 年对这个比赛规则进行了修改，改为“每球得分制”，即不管是否是发球方，只要赢得一球即可得分。

转播权收入来获取收益的生意，如果职业棒球的目的是扩大广告效果，从而提高企业知名度和品牌形象，那么，免费开放转播权的解决方案是非常符合现实情况的。这样，电视台可以低价获得播放内容，而拥有球队的企业也能通过电视转播球队比赛而获得广告效果，双方便可形成双赢局面。

另一方面，球队过去只要能起到企业广告效应就行[1]，但现在，如果我们把球队当成营利性业务来经营，盈利便变成球队的一个主要目的了。这样一来，球队经营者势必介入调查导致亏损的主要原因：人员费用，即球员的年收入。球队必须压缩总成本，使得球队即使没有了电视转播收入，仅靠球场比赛收入也能维持运转。

正如我们通过上面的思考过程所知道的，重要的是从一开始便发现问题。一旦发现了问题，即便是面对宽泛得无边无际的问题，我们也能相当紧凑地对其进行处理。与其说运用假说是一个思考问题、寻求解答的过程，不如说它是一个有效去除多余问题和无效解决策略的过程。

1 日本共有 12 家职业棒球队，均由日本国内大企业经营管理。这些大企业经营职业棒球队的目的正如作者所言，是为了起到宣传企业的作用，提高或维持企业知名度。

# 2　重复假说、验证流程

## 通过重复来改善业务

如果执行最初的假说便能解决问题的话，那没有比这更好的事了。不过，实际上这恐怕是很难做到的。

首先，假说并不是正确解答，而是似乎正确的解答。说得极端点，它是那种即使错了也不要紧的解答。假说必须是通过某种操作可以验证的“假定解答”。通过验证，原先的假说便深化成为更好的假说。也可以说，通过反复实施假说——试验——验证流程，个人和组织便可提升能力。因此，如果人们能在工作中建立起这样一个流程，就能相对顺利地改善业务。

我们以下面的情况为例。某汽车销售员构建了一个假说：客户的孩子一旦大学毕业、结婚，便很可能购置新汽车。接下来，他在听到客户的孩子要结婚的消息后，便前去推销，以验证自己的假说是否正确。因此，只要不断地重复这么做，就能使假说逐渐准确起来。而且，如果他根据经过验证后的假说展开行动的话，也可以提高其销售成功率。

## 7-11 便利店的假说与验证系统

以这种想法为管理基本思想并取得成功的是 7-11 日本公司[1]。在便利店行业（Con Venience Store,CVS），7-11 日本公司的经常利润[2]超过了 1 700 亿日元[3]，营业利润率[4]也超过了 35%。这一独体销售/利润业绩在日本便利店行业傲视群雄。从消费者的角度来看，人们并不认为 7-11 便利店所陈列商品的价格和种类比其他便利店有什么特别的地方，而且，7-11 便利店的周边环境也并不特别突出。

尽管如此，7-11 日本公司创造出如此多利润的原因是什么？秘诀就在于他们反复实施的假说——试验——验证流程。铃木敏文[5]会长过去常说：

---

1 7-11 日本公司原系日本大型零售集团公司伊藤洋华堂旗下的控股子公司，是日本东京证交所的上市公司。经过股权变动后，以 7-11 日本公司为核心的 Seven & I Holdings 于 2005 年 9 月 1 日成立，并于同日在东京证交所上市。

2 经常利润是指企业由通常的经营活动获得的可在每个财年经常、反复产生的利润。在损益表里，经常利润 = 营业利润 + 营业外收益 – 营业外费用。

3 按照该 7-11 日本公司公布的截止到 2005 年 3 月末为止的 2005 年财报，该公司的销售额为 4 672.33 亿日元，经常利润为 1 770.4 亿日元。按照 2005 年 3 月末的日元兑人民币汇率计算，销售额约合人民币 361 亿元，经常利润约合人民币 136 亿元。

4 营业利润率=营业利润/主营业务收入×100% =（主营业务利润 + 其他业务利润 – 营业费用–管理费用–财务费用）/主营业务收入×100%。

5 铃木敏文（Suzuki Toshifumi），1932 年出生于日本长野县。日本中央大学经济学院毕业后，做过日本出版贩卖集团的业务员，后于 1963 年加入伊藤洋华堂公司。1973 年创设日本 7-11。目前担任 Seven & I Holdings 的董事长兼首席执行官（CEO），领导整个集团。Seven & I Holdings 为一个综合经营便利店、超市、百货店、金融保险、地产、出版等业务的集团。在截止到 2007 年 2 月的 2006 财年里，Seven & I Holdings 的经常利润达到了日本同行业内创纪录的 5 221.4 亿日元（以 2007 年 2 月末日元兑人民币的汇率计算，约合人民币 341 亿元）比 2005 财年大涨 62%。

"我们首先要试着思考的是，怎样才能使我们卖的商品畅销。从一开始就要提出假说。" 例如，先提出假说——这件商品虽然原来是摆在这里的，但如果移到另一边的场地或许能卖得更好，然后便试着实际实施这个想法。如果在如此做之后，商品比原来卖得好，那么该假说就是正确的。如果卖得不好，那么他们就考虑把商品摆回到原来的位置，或再考虑其他的做法。他们是通过如此做来验证假说的。他们每天的业务都是沿着假说——试验——验证这个流程进行的。

## 软饮料销售的关键是种类选择还是摆放空间

这是一个比较旧的故事。在 7-11 便利店，曾经有过这样一种假说：如果碳酸饮料和果汁等软饮料的种类很多，消费者不就找不到真正想要买的商品了吗？此前，他们曾认为软饮料种类每增加一次，店内商品种类选择越多，商品就卖得越好，因此，他们在店内摆放了尽可能多的软饮料。不过，他们考虑到：如果软饮料种类激增，那么品种就会过多，消费者便找不到真正想要的东西。他们的假说是这样的：消费者已被信息洪流吞噬，店方应该提前选择某种程度的信息来帮助消费者摆脱这种状况。

为了验证这个假说，7-11 便利店把在店内某个冰柜里摆放的软饮料种类减少到了原来的 2/3。人们通常会认为：一旦商品种类减少到了原来的 2/3，商品种类和消费者选择的余地就会变窄，销售额便会下降。然而，最终结果正如假说所言，销售额涨了三成。

那么，软饮料的销售额为什么会增长？事实上，7-11 便利店并不没有一刀切地减少商品数量。在减少商品数量之际，他们试着撤下了销售额小

的“滞销品”，反过来增加了乌龙茶等“畅销品”的摆放空间。任何一家店的摆放空间都是有限的，如果不撤下“滞销品”，就没有摆放“畅销品”的空间。他们撤掉销售额小的“滞销品”后，将畅销的乌龙茶等软饮料的摆放空间由 1 瓶增加到并排摆放 4 瓶。通过增加摆放空间，他们降低了断货的可能，顾客当然也就更容易选择自己想要的饮料而降低买错饮料的可能。这种做法的关键是让顾客能够立刻找到自己想要的东西，或者让顾客想买的东西不断货。这两种效果相叠加，其软饮料的销售额便比以前涨了三成。

## 每年验证 365 次

因为 7-11 便利店装有电脑系统，所以每天都能尝试这个假说——试验——验证流程。他们当天便可以销售额数据的方式得出那天的试验结果，所以，如有必要，他们次日便可进行其他试验。例如，有人提出一个假说：把三明治和杯装汤[1]摆在一起卖能够卖得更好，接下来，他们便试着改变物品的实际摆放位置。最终销售额是增加了还是减少了，第二天便一目了然。

每天都能实施假说——试验——验证流程，意味着只要想做一年可以做 365 次试验。像 7-11 便利店这种每天都能在销售方法上下工夫的企业跟几个月只能进行一次假说验证的企业相比较，即使它们以同等价格销售同样的商品，在销售方法和销售诀窍（know how）上出现明显差距也是理所当然的事。

1 杯装汤：把已经做好的汤料放在纸杯中，只要打开纸杯注入开水就可以喝了。与中国大陆许多超市里卖的杯装奶茶的饮用方式类似。

## 试验次数越多便越能使假说获得深化

假说——试验——验证流程实施的次数越多越好。以在一个周期（假说——试验——验证流程）中了解的信息为基础，我们可以更深入地构建、试验和验证假说。通过反复实施这一流程，我们可以使假说变得更好。也就是说，假说将不断向前深化。要使假说深化，关键在于尽可能把从提出到验证假说的周期控制在短时间内，并做尽可能多的试验。因为在单位时间内试验的次数越多，假说被证明正确的概率就越高。

再重复说一次，在什么都不做便会产生很大风险的今天，企业管理者切不可总是进行增加选项的信息搜集而延误决策时机。我们应该在有限信息的基础上，通过假说思考来做出最合理的决策。相比让思路驻足于一处，带着暂时的结论进行试验更为有效。关键是要通过试验进行验证，进一步提出更好的假说，然后通过进一步的验证来提高假说的精确度。

# 3 看清问题的整体框架

## 一旦看清整体框架便可减少无用功

到这里为止，我对运用假说思考来解决问题的方法进行了说明。接下来，我将解说运用假说思考并带着大局观看待工作的方法。

如果什么准备都没有就立刻开始工作、从各种方向着手处理问题，那么就像没带地图却开始在太平洋上游泳一样。如果通过假说思考先试着确定一个大的框架，我们便可以以目的、结果为导向推动工作进展，也更容易带来成果，同时，还能有效地工作，减少无用功。

例如，在写工作报告的时候，如果我们到了截止日期前夕还在网罗性地搜集文献和资料，并等搜集好资料后才开始写，那么我们往往早已失去了写作的精力和时间。有时，通过这种方式写出的报告还会漏掉关键性资料。这种方法反而没有在资料没充分搜集好便在早期阶段看到问题的整体框架、带着大局观工作更有效。

在有限的信息的基础上，我们发挥假说思考的作用来想出问题的整体框架，接下来只需调查必要的追加信息即可。然后，根据调查结果，使假说得到修正和深化。用这种方法不但效率高，而且可以写出能直接解决问题的好的报告。

也就是说，即使在还没有充足分析和足够证据的情况下，我们进入了问题解决方向和具体措施的阶段，进而提出整体假说。此时，我们需要做的是使问题结构化。

所谓结构化，就是写出“我们用这些内容来写这次的故事、采用这种结构来组织故事的整体剧本”。例如，我们以假说为基础提出以下思路：“在分析现状后，我们能够得出一个分析结果。其中，问题的真正原因是这个，于是，我们便能想出多种对策。在这些对策里，最有效的是这个。”

或许也有人担心：因为我们在缺乏证据的阶段用这种方法大胆得出了结论，所以会有因漏掉重要信息而得出错误结论的风险。然而，正如前文所述，在这种情况下，一旦我们开始收集证据去验证假说，只要找不到原先设想的证据，我们便能立即发现假说有错。由于在早期阶段可以发现错误，所以即使假说有错，我们也有时间来修正思路。

接下来，我想在介绍具体案例的同时，为大家解说怎样构建假说的整体框架。

## 案例 1　撰写解决化妆品销售问题的策略报告

我们在下面这种情况下试着展开思考：某化妆品厂商的市场企划部员工受命撰写解决化妆品销售问题的策略报告。

首先，假定我们根据之前的观察、现有数据和对公司内部关键人员的采访，构建了以下假说：

“我公司市场营销战略的问题，不在于个别的产品竞争力和价格竞争力，而在于市场营销战略没能跟上用户群的变化。特别是对用户群从中老

年人士转向年轻人、从女性转向男性的变化，我们反应太慢。”

在这个阶段，虽然我们已经拿到了公司内部的一部分已有数据，但尚未开始调查分析工作以验证和深化假说。在开始这些工作前，我们要运用假说思考，思考问题的整体结构，并勾勒出问题的粗略框架。报告主要包括现状分析、结论和提案三部分（见图 2-2）。

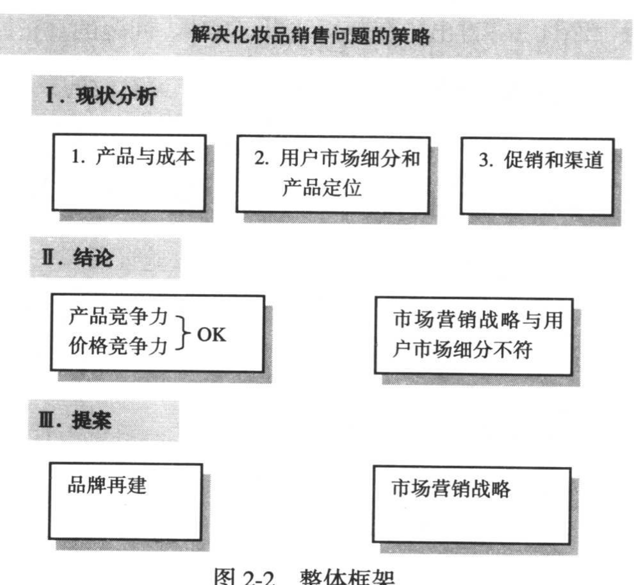


图 2-2　整体框架

首先，我们设想，要证明假说，“Ⅰ. 现状分析”部分必须包含以下 3 个方面：① 产品与成本；② 用户市场细分和产品定位；③ 促销和渠道。

在思考整体框架的时候，重要的是不要把大问题和小问题混在一起。

接下来，我们思考现状分析部分的问题。这个部分的问题也是以假说为基础的，它包含了很多现阶段尚未被证实的内容。

关于产品和成本部分，我们可以发现以下问题：

（1）产品绝对不差。客户的投诉也不多，在产品品质上似乎没有问题。

（2）尽管我们公司多品种、少批量的生产较多，成本比大公司高，但如果与市场营销费用相比，这个成本差异基本上可以忽略不计。

关于用户市场细分和产品定位部分，我们可以发现以下问题。

我们可以这么看待针对女性的产品：

（1）从大众普及产品到高档产品，公司拥有 5 种品牌。虽然很受中老年女性欢迎，但并不受年轻人欢迎。

（2）我们公司的品牌形象可以表述为信赖、安全、正统等关键词，从某种角度来看，它给人的印象是保守。相对而言，竞争对手的品牌形象可以表述为飞跃、革新、科学，这些词语给人的印象与我们公司的是完全相反的。

更进一步，我们可以这么看待针对男性的产品：

（1）与女性化妆品市场相比，男性化妆品市场正迅猛增长。

（2）然而，我们公司只有 1 种针对男性的化妆品品牌，而且喜欢用该品牌的忠实用户已经进入老龄化。

最后，同样在假说的基础上，我们发现了促销和渠道部分的问题：

（1）我们积极地把市场营销费投在了电视、女性杂志等上面。然而，我们的电视广告，与其说是某种商品的广告，不如说更多的是在传递企业形象。而且，这些电视广告是否到达了目标用户还很难说。

（2）一部分因为没有针对年轻男性的品牌，所以我们基本上没有利用年轻男性爱看的杂志和互联网。

（3）我们的渠道以传统的化妆品店、百货店、超市为中心，而药店[1]等

---

1 在日本，药店是销售化妆品的新兴渠道。

新渠道基本上没有销售我们的产品。

“Ⅱ. 结论”部分由现阶段的假说构成。

（1）虽然我们在产品竞争力、价格竞争力上并没有输给对手。

（2）但与过去相比，化妆品的用户群已发生了很大变化。例如，对我们而言有吸引力的目标客户正从中老年用户转向年轻一族，或正从女性转向男性，我们的市场营销战略并没有对此做出相应改变。特别对年轻男性这个将来的成长市场，我们的反应完全迟钝。

接下来，作为“Ⅲ. 提案”部分的问题，我们可以想出以下假说的对策：

我们应将女性品牌由 5 种调整为 3 种，并将节省下来的经营资源，特别是产品开发、销售人员、促销费、广告费等用于建立新的男性品牌上。

这样做的理由是：尽管女性市场容量确实很大，但如今，因为我们与竞争对手相比处于劣势，所以就算强化已是成熟市场的十几岁到二十几岁的女性客户细分市场，投资也不能带来较高回报。而即使我们把 5 种品牌减少为 3 种，但只要保留主力品牌，减少的销售额最多也就在 15%左右，通过各种成本削减而节约出的费用可以确保我们的利润额大致与过去持平。因此，减少品牌的消极影响似乎并不大。

接下来，关于市场营销战略，我们提出以下建议：

（1）将目标放到今后开始使用男性化妆品的高中男生身上。

（2）新开发低价的大众普及产品。

（3）放弃使用化妆品店和超市等渠道，而把销售渠道限定在便利店和药店等高中男生可能去的地方。

（4）以杂志、口碑传播、网络为中心发放广告，而不在电视等大众媒

体上做广告。

我们把这些内容填入前面图 2-2 中的方框里，便可以得到图 2-3。

**解决化妆品销售问题的策略**

**Ⅰ. 现状分析**

1. 产品与成本
   - 产品绝对不差，客户的投诉也不多
   - 尽管多品种、少批量的生产比较多，成本比大公司高，但是这个差异与市场营销费用相比完全可以忽略不计
2. 用户市场细分和产品定位
   - 针对女性的产品
     - — 从大众普及产品到高档产品，针对女性的品牌有 5 种
       - 受中老年女性欢迎
       - 不受年轻人欢迎
     - — 品牌形象是信赖、安全、正统
       - 竞争对手的品牌形象是飞跃、革新、科学
   - 针对男性的产品
     - — 相比女性市场，针对男性的化妆品市场在增长
     - — 只有 1 种针对男性的品牌，而且忠实用户已经老龄化
3. 促销和渠道
   - 尽管积极进行了市场营销投资，但营销是否到达目标用户还很难说
   - 基本上没有利用针对年轻男性爱看的杂志和互联网
   - 渠道以传统的化妆品店、百货店、超市为中心

**Ⅱ. 结论**

- 虽然在产品竞争力、价格竞争力上没有输给对手
- 但市场营销战略的变化没有跟上用户群的变化
  - — 特别是对将来的成长市场——男性市场反应迟钝

**Ⅲ. 提案**

1. 将女性品牌由 5 种调整为 3 种，将节省下来的经营资源（产品开发、销售人员、促销费、广告费等）用于新的男性品牌
   - 理由：……
2. 市场营销战略
   - 将目标放到今后开始使用男性化妆品的高中男生身上
   - 新开发低价的大众普及产品
   - 将销售渠道限定在便利店和药店上。轻易不用现有渠道：化妆品店和超市
   - 广告以杂志、口碑传播、网络为中心进行，不做电视广告

图 2-3　整体假说

像上面这样，在把握住整体框架之后，我们考虑必要的调查和分析工作，以及这些工作的优先次序，然后进行假说验证（这部分工作也要尽可能减到最少），并以此为基础使假说获得修正和深化，从而完善整体假说。在像螺旋一样重复这个流程的同时，我们进行此后的探讨。

### 案例 2　高级加工食品领域的竞争战略

食品厂商 B 公司，在某高级加工食品领域拥有傲人的日本全国性高市场份额，但近几年在好几个重要的地区市场 B 公司都遭到了后进入该领域、规模也更小的 C 公司的挑战，并接连不断地被后者夺走了许多市场份额。我们假定 B 公司内部的特别调查委员会成员要制定与 C 公司抗衡的竞争战略提案，并要将该提案呈交管理层。

在开始调查之际，我们身边已有各种信息和分析结论。在这里，如图 2-4 所示，我们假定已了解到 3 类信息：产品的成本构成、各地区市场份额和各地区销售价格。

首先，我们了解到，在产品的成本构成方面，尽管 B 公司产量高、规模大，但 C 公司产品的平均单位成本更低。接下来，我们来看各地区市场份额。B 公司在日本全国范围内各地区的市场份额都差不多，与此相对的是，C 公司在各地区的市场份额各不相同，甚至有些地区还没有进入。我们进一步了解到，在各地区销售价格上也同样如此，B 公司采取全国统一售价，而 C 公司在市场份额高的 X 地区卖得比 B 公司贵，并且在不同地区采用不同价格进行销售。

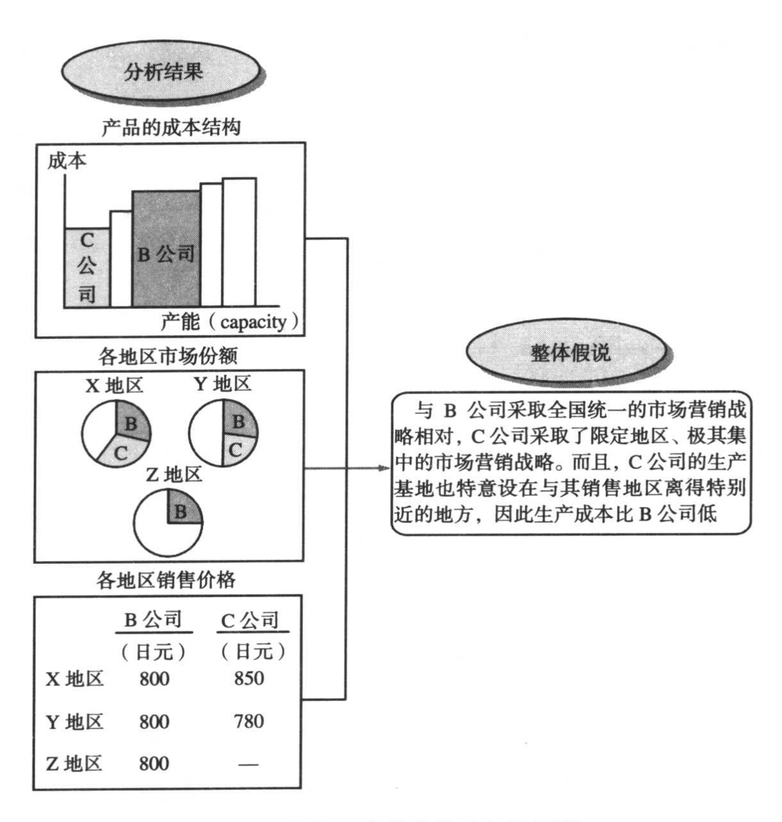



图 2-4　根据已有信息构建整体假说

在了解到这 3 类信息后，我们可以根据这些信息提出整体假说。例如，我们构建了一个假说：B 公司采取全国统一的市场营销战略，C 公司采取限定地区、极其集中的市场营销战略。而且，C 公司的生产基地也特意设在跟其销售地区离得特别近的地方，因此生产成本比 B 公司低。

图 2-5 显示的是整体假说示例。方框中标示“有数据”的，表示我们已经有数据，有了一定程度的了解；标示“有部分数据”的，表示有一部分数据；标示“没有数据”的，则表明目前还没有任何数据。通过该图，

我们可以看出来，相比“有数据”的部分，“有部分数据”和“没有数据”部分加起来，占据了图表里的绝对多数。要进行假说思考的实践，我们就必须根据这么一点信息得出整体假说。

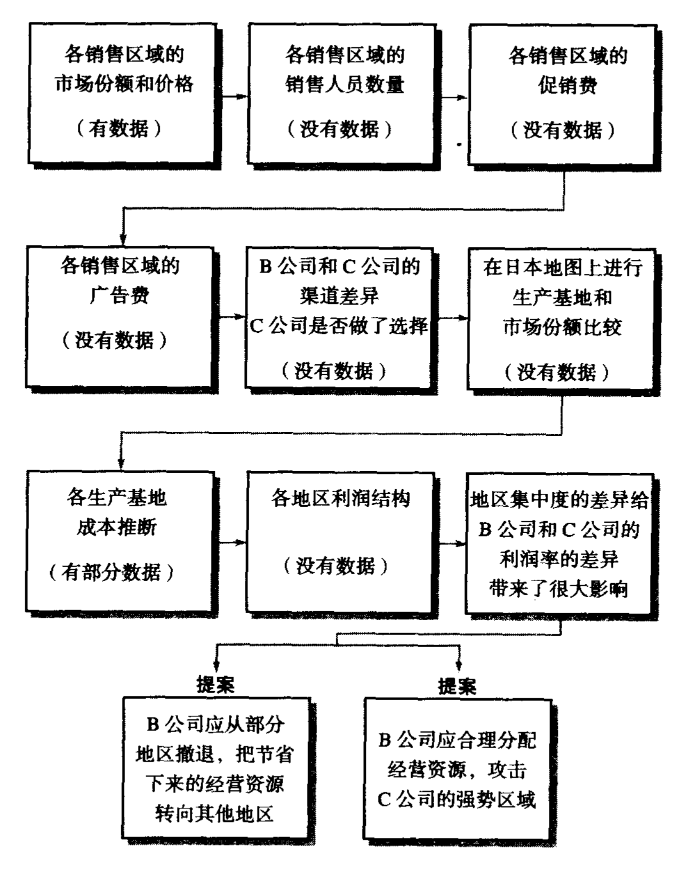



图 2-5　整体假说示例

像上面这样，在 BCG 内部，我们使用“空幻灯片”[1]来描绘整体假说。

1　空幻灯片：a package of blank slides with titles only。

“空幻灯片”是指在很多页幻灯片上都不写具体内容的幻灯片文件。顺便解释一下，幻灯片是指我们在做演示和讨论时使用的一页页资料。具体而言，“空幻灯片”指的是一种集合：在 30 页左右的幻灯片文件里，大部分幻灯片都没有写满；或者我们虽然在上面写上了想说的、想要证明的话，但并没有写上具体论证思路；或没有对写上去的话进行分析[1]。我们仅在这个“空幻灯片”上写入让人了解故事框架的内容，并展示一些必要的资料图片，让对方理解演示人想说什么。“空幻灯片”就是这种文件。

我们继续按照刚才谈到的顺序看下去吧。我们已经有了敌我公司在各销售地区的市场份额数据。接下来，我们再提出一个假说：C 公司在各个地区部署了不同数量的销售人员、不同数额促销费和广告费。我们对 C 公司的这 3 种因素进行调查分析后，试着将这些因素与 B 公司进行比较。

此外，我们还想到，B 公司和 C 公司在渠道上存在差异。例如，因为 C 公司选择渠道，仅通过优良渠道进行销售，所以两家公司的利润才不一样。我们可以提出这种假说，然后对之加以验证。

我们也可以提出一个假说：规模小的 C 公司，生产成本低的原因在于生产基地与市场相邻，与此相反，B 公司由于在全国范围内进行销售，物流和库存成本叠加后，整体而言生产成本便增加了。为了验证该假说，我们试着在日本地图上标出两家公司的生产基地和市场份额，然后进行比较，分别估算 C 公司各生产基地及工厂的成本。

1　此处，作者指的是尽管在幻灯片上写上了一行行概括性的语言，但并没有写上具体阐述、论证的内容。在咨询公司做咨询的过程中，向公司管理者进行汇报时使用的一部分咨询报告便是用这种方式写成的。

在试着调查两家公司在不同地区的利润结构后，或许我们能了解到一个事实：尽管 B 公司也有成本高和成本低的地区，而且 B 公司在部分地区的成本比 C 公司低，但在其他地区却比 C 公司高。也就是说，我们可以猜想：采取全国统一战略的 B 公司在各个地区的利润结构各有不同。与此相对，C 公司因为在各个地区采用不同的战略，他们在赚钱的地区份额较高，在不赚钱的地区份额较低或不进行销售。对此猜想，我们也要进行验证。

接下来便是结论了。我们可以得出一个结论：地区专注度的差异在很大程度上影响了 B 公司和 C 公司的利润率。根据这个结论，我们能够得出两个提案。第一个提案是：我们应该停止采用全国统一战略，并从一部分地区撤离，然后将节省下来的经营资源投向其他地区，以此提高利润率。不过，这样一来，我们的战略就跟 C 公司的战略一样了，所以，要取得与 C 公司竞争的胜利。第二个提案便是从 C 公司没有开展销售的地区撤离，而将大量的经营资源投向 C 公司市场份额高的地区，借此提高我们公司在 C 公司最赚钱地区的市场份额。

所谓使问题结构化，指的是编写“用这类内容填充问题，用这样的结构来组织问题”的框架。

首先，我们使问题结构化，弄清整体，然后再为结构的各个部分添加合适的图表和资料，详细地描绘出问题。这种方法不是没有任何准备就突然着手于细节部分，而是通过使问题结构化，在编写出整体的粗略框架后再将详细内容加入其中。

然后，我们用想象力来填补不足之处，以形成整体假说。也就是说，填补不足之处的想象力正是假说思考力。

# 4 使人行动起来所必备的大局观

## “空幻灯片”在使人行动起来方面起到一定的作用

如上一节所述，一旦我们用“空幻灯片”绘制出问题的外观轮廓，看清整体框架，便可使此后的工作明确下来，而工作效率也将变得极高。

此外，“空幻灯片”不仅可在整理自己思路和该做什么事的时候有用，而且在拜托别人做事及向上司解释自己想做什么的时候也非常有用。我们可以举出以下几个理由。

（1）可使自己所思所想明白易懂；

（2）可知道已知信息和已证明的事情，如没写具体内容的幻灯片；

（3）可知晓并向他人传达信息：有哪些不足之处，因此又需要搜集哪些信息、需要进行哪些分析，如只写了标题和简短信息的幻灯片或写上“能达到这个效果就行”这种期待的幻灯片。

总之，一旦利用“空幻灯片”，我们便可以描绘主要问题，也能推动工作顺利进展。问题的主干更容易向别人传达，也容易唤起行动去实现它。也就是说，“空幻灯片”容易使人行动起来。

## 用假说思考来组织演示

要使你的提议和结论真正得到公司组织的执行，演示可以起到重要作用。因为演示可以帮助对方理解你的想法，但是如果对方不认同你的看法也就很难有所行动了。

做演示用的幻灯片文件，重要的是简单、易懂。在组织内部，企划提案和提议的内容越简单、易懂，越容易产生行动，也越容易产生变化。因此，提案和提议的前言部分的幻灯片也必须简单、易懂。

美国的一家联合技术公司出版过一本《美国之心》的随笔集。我特别赞同这本书里的一句话："无法在一张名片内页写尽的主意便不是什么了不起的主意。"

这句话的意思是，在说明的时候，需要用几页报告才能讲清楚的主意，就算本人认为很好，对方却难以理解，那该主意就不是什么了不起的主意。也就是说，与这种主意相比，用一两行字就能说完的主意才是了不起的主意。幻灯片文件也要通过这种方式制作，这一点是很重要的。

做演示的核心是：先简洁地表述通过假说思考最终确定的问题，再阐述提议，说明如何解决该问题。

然而，如果只有这些，对方很可能还是理解不了，因此，我们还要以补充的形式，稍微详细地进行说明。先分析由什么原因引起了什么现象，再说明解决策略的具体内容，以及怎样去实施。如此简单的说明应该更容易让人理解。

## 站在听众的角度重新组织内容

我们通过演示来使对方理解并接受自己想要传达的内容。但如果你只把自己想传达的内容摆在优先位置，便无法做出好的演示。

我们要在明确演示目的的基础上，逆向思考为了达到这个目的需要说什么、采用什么顺序说。这与假说思考的思考路线——从结论出发考虑问题相当接近。

因此，我们就必须站在对方立场上考虑问题。我们要时常在脑中带着以下这种假说来组织演示内容、制作幻灯片文件：如果我做这样的演示，对方会怎么想，或者对方最希望我演示什么内容。

举例而言，即使你在演示的时候提出了非常有效的提案，但只要对方认为你不值得信任，那么你说什么都没有意义。因为不管你说的话多么正确，只要对方认为“此人没有理解我真正的痛处”，那么对方无论如何都接受不了你提出的忠告和提议。如果不能让对方觉得“此人是在理解了我的痛处和辛苦以及为什么不能解决这个问题的基础上为我提出这种不留情面的提议的”，只要达不到这种程度，那么对方便无法认同你的提案和提议。

也就是说，我们必须要使听众产生“共鸣”。这种共鸣来自你对对方的认识：他究竟有什么苦恼？如果你不知道对方真正为什么而苦恼，那么你可以假说的形式去猜测。所以，在这种情况下，我建议你以假说为前提来组织演示内容。接下来，为了对对方的苦恼做出回应，你还要思考并组织表达方式和演示顺序。当然，在实际的演示中你还要向听众讲述很多其他内容，所以你需要在脑中事先模拟演示场景，然后再去填写幻灯片文件

内容。

如果幻灯片文件的内容本身是“你们公司这个地方很差”、“这里不好”、“这个地方的战略差劲”，全盘否定、忽略对方以前的努力和辛苦，然后提议“所以你们公司应该这么做”，如果你采用这种表达方式，即使你说的内容正确，也会让对方感到自己受到了责难，对你产生反感。

与上面的情况相比，我们应该采取这种表达方式：“你们公司迄今为止用这种战略获得了成功。但事异时移，你们以前的方法已不再适应如今的环境。所以，这么改应该更好。”如果你这么说，即便是表达同样的意思，也更容易获得对方认同。

而且，企业跟个人不同。企业必须在接受提案和提议后，通过实施、进行实际变革才能取得成果。谈话内容和分析结果要正确，或提案是有道理的，尽管这些是非常重要的。但更为重要的是提案和提议的内容要能够直接给公司带来变革和成果。换言之，公司也在寻求这种提案。因此，在演示时相当重要的一点是你所提议的内容对对方而言能否带来实际行动。

因提案和提议而出现的变化和成果，我们称之为“影响”。通过实施提案和提议，销售额提高、市场份额增加、成本下降等都是显而易见的影响。此外，组织灵活化也是一种影响。对公司而言，影响是必不可缺的因素之一，希望大家能充分认识这一点，并做出与对方所寻求影响直接相连的提案和提议。

## 从结论出发的演示的优缺点

要使自己的假说得到对方理解、认同、信服，我们还要注意演示的顺

序。有时候从结论开始谈比较好，有时候在说出结论前详细说明证明过程比较好。

一种演示方法是：一开始就告诉对方结论和关键信息——“结论是这个”，然后按照重要顺序阐述开头的结论从何而来。欧美大多数国家的大部分的演示都是用这种方法进行的。

这种方法有两个优点。一是，不会让对方在你得出结论前感到焦急：“这句话究竟想说明什么”；二是，如果对方认同最初的结论，那你便可以简略说明该结论的理由，这样能节省时间。大多数咨询顾问使用这种方法做演示。

不过，根据演示对象的不同，有时候这种方法并不受欢迎。例如，有的人习惯接受这样的说明：“说到为什么会变成那样，那是因为 A，所以 B，因为 B，所以 C，因为 C，所以 D，所以 E”，如果对这类人突然说出“结论是 E”，他会惦记 A 和 B，即使听了你的演示讲解也还是不能释然。在这种情况下，你就不要一开始就拿出 E 这个结论，而按照顺序来做演示：因为 A、B、C、D，所以 E。

用什么方法来进行演示是因情况而异的。不过，欧美的大多数国家的大部分的演示都是用先说出结论的方法进行的，即使在日本，从结论出发做演示的方法也已十分普遍。务必请大家挑战并体验一下这种从结论开始的假说验证式演示方法。



# 第3章

# 构建假说

# 1 咨询顾问想出假说的瞬间

## 假说产生于讨论和访谈中

关于“咨询顾问想出假说的时机”，在BCG内部曾有过一次问卷调查。咨询顾问每天都运用假说思考，可以说是假说思考的专家。而平时经常运用假说思考的他们又是在什么时候想出假说的呢？对这个问题，我以前就很感兴趣。

图3-1显示的是这项调查的结果。调查结果显示，绝大多数人的回答是：“在讨论过程中想出”。这类咨询顾问是在跟人谈话时想出假说的。讨论有两种形式：一种是与同事讨论，另一种是与客户讨论。在这种情况下，比较多的例子是咨询顾问先苦思冥想，然后在讨论对象言语的刺激下，豁然开朗地想出假说或深化了原来的想法，而“天上掉馅饼”般地从对方那里听来假说的例子则很少。

位居第二的回答是：“在访谈过程中或访谈后想出”。这类咨询顾问是通过客户访谈或对客户的顾客及交易对象的现场访谈而想出假说。咨询顾问坐在办公桌前想不出而在去一线现场后能想出主意，这种情况有很多。

| 位次 | 回　答 |
|---|---|
| 第1位 | 讨论<br>（咨询顾问、客户） |
| 第2位 | 访谈<br>（客户、现场） |
| 第3位 | 突然灵机一动 |
| 第4位 | 一步一步考虑慢慢得出 |

假说的构建方法因人而异，没有定规

图3-1　假说产生于何处？询问咨询顾问后得到的调查结果

## 假说的构建方法无定规

位居第三的回答是“突然灵机一动”，位居第四的是“一步一步考虑慢慢想出”。

对于突然灵机一动得出假说的咨询顾问，可以分为以下4种类型：①“早上不开始工作就没有灵感”；②“睡觉的时候会灵感突现，所以事先在床边准备好便笺纸”；③“用签字笔在纸上乱写而整理出思路，想出假说”；④“因为在浴室容易想出假说，所以在浴室墙上预先贴好写上论点、问题的纸条，想到什么就随时用铅笔在纸上写下自己的思路”。

我属于上述第3种类型的人。例如，我经常在坐电车看报、读书时想出假说，或者仅仅在拉西裤吊带时就突然想出假说。当然，我也有过这种体验：在自己独立思考快要想出解答之际，通过与他人讨论便想出了假说或深化了假说。

相反，正如“一步一步考虑慢慢想出”所描述的那样，也有能系统构

建假说的咨询顾问。他们最初通过书籍和讨论将信息囤积在脑中，然后创造独自静处的时间，写下那些进入脑中的暗示和零乱想法，接下来组织整理这些暗示和想法，将其汇总成一个结论和一个整体框架，在一页纸上写出假说，并冷静地加以检查。

如上所述，假说的构建方法因人而异，并没有什么定规。要构建假说，人们有许多种不同的方法可以使用。在这里，我将为读者介绍以下3种方法：根据分析结果构建假说、根据访谈构建假说和捕捉灵感构建假说。

## 2　根据分析结果构建假说

### 案例 1　理解清凉饮料市场形势图

首先介绍的是根据分析结果构建假说的方法。这是一种在了解了已有分析结果后构建假说的方法。它不是要求你在构建假说的时候还要再进行某种分析。分析本来就是一种验证假说的工具。关于这一点，我会在验证假说这一章进行解释。

不过，我们根据分析结果也能构建假说。由于这种方法不太容易让人理解，因此我在这里帮大家稍微整理一下。在解决问题的时候，一般人对分析的依赖程度有九成，而习惯假说思考的人只有两成。后者在开始分析前，先构建假说，而在挑选出需深入挖掘的部分后，再对之加以分析，进而验证、深化假说。

让我们具体来看一个根据分析结果构建假说的案例。

图 3-2 是关于日本清凉饮料市场的图示，它显示的是到 1999 年为止的日本清凉饮料市场扩大、多样化发展过程。

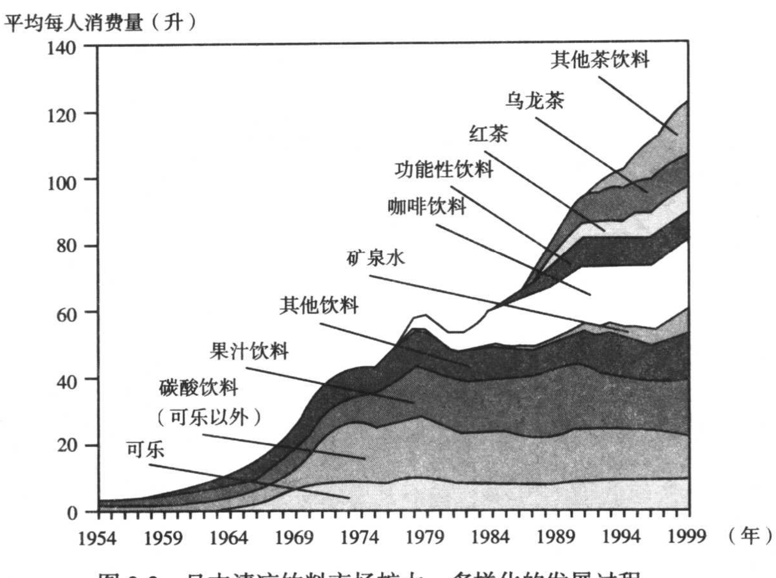



图 3-2　日本清凉饮料市场扩大、多样化的发展过程

出处：日本清凉饮料工业协会《清凉饮料统计资料》、BCG 分析。

根据图 3-2，我们可以构建什么样的假说呢？

举例而言，观察平均每人消费量，我们知道，它从 1960 年后半年开始迅猛增长，1990 年左右开始再次迅猛增长。也就是说，它经历了两次增长。

关于第二次消费量增加的原因，根据这个数据和我们的知识、体验和想象，我们可以构建多个假说。

首先，此前的清凉饮料多为碳酸饮料和果汁饮料等甜饮料，但从 1980 年中期后，功能性饮料[1]、乌龙茶和矿泉水等消费量不断增加。我们可以构

1　功能性饮料是指通过调整饮料中营养素的成分和含量比例，在一定程度上调节人体功能的饮料。据有关资料对功能性饮料的分类，认为广义的功能性饮料包括运动饮料、能量饮料和其他有保健作用的饮料。

建一个假说：随着日本人健康意识的提高，不含糖饮料的消费增长带来了饮料市场的扩大。

其次，我们也能想到：过去，饮料的主流的容器是玻璃瓶和易拉罐，随着方便随身携带的塑料瓶的出现，清凉饮料的喝法发生了变化。如果是塑料瓶，人们可以边走边喝，还可代替水壶使用。据此，我们能想出一个假说：由于塑料瓶的便利性，清凉饮料的需求增长了。

再次，我们也可构建这个假说：清凉饮料的销售渠道发生了变化。过去，我们主要在食品店和超市或酒铺买饮料，但随着自动贩卖机的出现，在路边、车站、办公室等地方，处处都能方便地买到饮料。我们也可以思考这样一个可能：这种方便性加速了清凉饮料的需求。另一方面，我们同时也能想到另一个可能：因为在自动贩卖机上销售的塑料瓶装饮料并不多，所以便利店的发展才是瓶装饮料销售额增长的原因。

最后，我们也可以这样想：日本人的健康意识和安全意识都提高了。以前，人们认为自来水既不要钱又安全，但现在，怀疑自来水里另外加入了有消毒作用的氯或混进杂质的人多了起来。在这种状况之下，矿泉水对健康有益的信息传播开来，这也有可能增加了人们对矿泉水的需求。

总之，根据分析结果构建假说，就是从图 3-2 中我们能得出上面这些假说。

根据分析结果，我们还可以构建关于未来的假说。

例如，如果日本人的健康意识变得更强，功能性饮料市场将获得更大的成长。或者，如果日本人的安全意识变得更强，人们将不再喝自来水，也许在日本卖得不太好的矿泉水的需求将会扩大。对企业而言，这些假说

都是重要的假说，都可以带来面向将来的产品开发和未来战略。

## 案例 2　了解日本汽车市场示意图

作为另一个根据分析结果构建假说的案例，让我们来看一看日本汽车市场。图 3-3 显示的是日本汽车市场各个不同价值链——经销商和独立企业的市场份额推测。这是一个整体约为 30 兆日元[1]的市场。在这个市场中，新车销售占 1/3，剩下的 2/3 由总称为售后市场[2]的贷款、保险、改装配件[3]、汽车检查、二手车等市场组成。

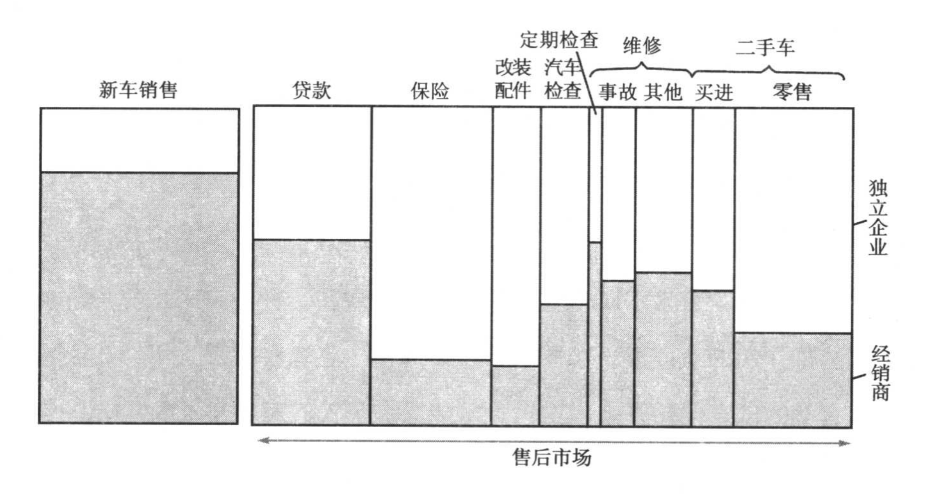



图 3-3　日本汽车市场各价值链的市场份额推测（2003 年度）

出处：BCG 分析。

1　按照日本企业通常的 2003 财年最后一天 2004 年 3 月 31 日日币兑人民币汇率计算，约合人民币 2 万 3 700 亿元。

2　售后市场：after market。

3　改装配件：after parts，指的是非保修零配件。

根据图 3-3，我们可以构建出什么样的假说呢？

如果对汽车行业有一定程度的知识和经验，我们可以构建多个假说。

例如，尽管现在经销商为赚不到钱而苦恼，但与汽车厂商没有关系的独立企业却纷纷进入售后市场。

这意味着独立企业赚取了售后市场的大部分利润。因此，我们可以构建一个假说：经销商在售后市场没有赚到利润，是因为汽车厂商的战略有问题，所以才会出现独立企业赚钱而经销商赚不到钱的情况。

在今天的日本，新车的销售量减少了。在顶峰时期，曾卖 600 万辆的小型普通乘用车，如今只卖到 400 万辆，只有过去的 2/3。虽然减少了这么多，但我们并没有感觉到马路上跑的车子变少。因此，我们构建出另一个假说：二手车销售市场比新车销售市场增长得更快。

像上面这样，通过将分析结果和自己的知识、经验结合起来，我们便能构建出假说来。

# 3 根据访谈构建假说

## 案例3 提高消费品厂商的销售额

下面，我们介绍的方法是根据访谈构建假说。

在这里，我们以咨询顾问接受了消费品[1]厂商委托为例。厂商委托道："尽管我们向市场推出了好的产品，但销售额却并没有增加。因此，请你们帮我们调查原因，并给我们做战略提案。"我们假设，在调查访问客户后了解到以下情况：

"感觉跟以前相比消费者变得不买东西了"。

"竞争对手推出的产品跟以前相比没有变化"。

客户不是因为竞争对手推出新产品而丢掉顾客的。

"客户在便利店的销售额在增长"。

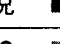
尽管客户整体销售额在下降，但在便利店的销售额却在提高。

"在商品流通阶段，价格竞争激化"。

在零售店和批发商等处，价格竞争激化，越是在折扣店产品越是卖得好。

---

1 此处的消费品是指最终用户为个人及家庭的所有商品。



“因为客户对自己的产品有信心，所以没有降价。”

## 根据了解的信息构建假说

根据了解的信息，关于“尽管推出了好的产品，但销售额却没有增加的原因”，我们可以构建以下假说。

**假说1　消费者的嗜好转向了其他类型的产品**

该客户只看自己产品的销售额，便认为消费者不再买东西。然而，如果消费者钱包里的钱跟以前一样多，那么消费者一定是把钱用到了其他东西上，而减少了购买该客户产品的消费。

举例而言，在高中女生之间流行用手机的时候，曾有过高中女生从 2 万~3 万日元的零用钱里拿出 1 万~1.5 万日元花在手机上的情况。尽管她们以前把零用钱花在了衣服、大头贴和 CD 等上面，但一旦这些零花钱用在手机上后，她们就不能在衣服、大头贴和 CD 上花钱了。于是这些商品的销售额便下降了。这种现象曾经真实发生过。

**假说2　在销售终端爆发价格竞争，消费者的需求转向低价产品**

价格竞争使得消费者开始倾向于购买相对便宜的产品。当然，这并不是说产品越便宜就卖得越好。高价是品牌产品的价值所在，所以消费者的需求并不一定就流向低价产品。不过，我们可以判断，该客户的产品应该属于这种受价格竞争影响的情况。

**假说 3　通过口碑传播，竞争对手的产品会聚了人气**

虽然竞争对手推出的产品并没有变化，但电视和杂志都介绍他们的产品，同时，这些产品在网上也颇受好评。通过口碑传播，竞争对手的产品扩大了人气范围，而该客户的销售额便被这些产品夺走了。

**假说 4　竞争对手通过降低供货价格增加了流通商的利润**

我们可以想象，虽然竞争对手没有下调产品终端价格，但很可能通过下调供货价格而增加了流通商的利润。一般而言，这个假说适用于非处方药和化妆品等由店员在柜台推荐销售的产品。也就是说，店员会询问商店里消费者的需求，并进行推荐——“这种产品比较适合您”。

例如，你去药店，向店员询问：“我好像得了感冒，头有点疼，有没有什么好药？”然后店员会问：“您有没有发烧？”你回答道：“没有发烧。”店员再问：“喉咙痛吗？”你回答道：“喉咙痛。”然后，店员就会说：“如果您喉咙痛，这种药不错”，为你推荐某种药品。

在这种情况下，店员尽管提供了满足消费者需求的产品，但另一方面，他们也会将自己店里利润高的产品推荐给消费者。也就是说，在药店里存在这么一种倾向：尽管药店卖给消费者的肯定是有疗效的非处方药，但他们往往会尽量销售对其而言利润高的产品。

**假说 5　产品的销售渠道发生了转变**

这个假说是，消费者的购买地点从百货店、超市转移到了便利店和折扣店。

我们以麒麟啤酒[1]与朝日啤酒[2]的销售竞争为例来说明这个假说。麒麟啤酒因为有酒铺这个渠道的帮助，所以不太重视与便利店的关系。便利店与酒铺存在竞争关系。但是，消费者在购买啤酒时，向酒铺订购，再让他们送过来，这么做比较麻烦，所以，他们便转而采用了另外一种购买方法：在便利店购买自己想喝的啤酒。随着消费者逐渐到便利店去买啤酒，麒麟啤酒的相对份额便下降了。因为朝日啤酒强化了便利店渠道的销售。

像上面这样，消费者的购买地点发生了变化，如果变化后的地点属于公司弱势渠道，那么即使公司原来的销售策略、市场营销方法一点都没有变，其销售额还是会下降。在访谈结果中，虽然有这种记录："仅便利店渠

---

1 麒麟啤酒（Kirin Brewery Company, Limited），日本大型啤酒酿造公司，为三菱集团成员。最初起源于挪威裔美国人威廉·科普兰（Willian Copeland）于1870年在横滨成立的啤酒酿造公司，为日本首家面向大众消费者酿造啤酒的公司，同时也是日本啤酒行业的先驱。1884年该啤酒公司因经营不善而倒闭，经过多次变迁后，于1907年被转入三菱集团创始人岩崎弥之助旗下的麒麟麦酒公司而变为日资企业。第二次世界大战后，该公司啤酒的市场份额居日本首位。在朝日啤酒的超爽啤酒（Super Dry）兴起前，持续多年维持了这个领先地位。现在，虽然市场份额领先的位置被朝日啤酒夺走，但仍然跟朝日啤酒持续竞争市场份额，多次引发新产品投入大战。2007年7月1日起，麒麟啤酒更名为麒麟控股公司(Kirin Holdings)，将原先的啤酒等酒精饮料的制造、销售业务转给新设立的麒麟啤酒公司，而成为纯粹的控股公司。

2 朝日啤酒（Asahi Breweries,Ltd），日本大型啤酒酿造公司，1998年以来居日本啤酒市场首位。"朝日啤酒"品牌问世于1892年，独立的朝日啤酒公司成立于1949年。1986年，朝日啤酒公司陷于经营困境，受到住友银行援助，并由后者派遣樋口广太郎任该公司社长。1987年，在樋口的决断下，推出朝日Super Dry啤酒，而一举扭转困局，并于1998年战胜麒麟啤酒获得日本市场份额第一的宝座。

道的销售额在增长”，不过，如果客户的便利店渠道比较弱，那么其整体的销售额便会下降。相反，如果便利店渠道是客户的主渠道，只要其在便利店内的销售额增长，其整体销售额也理应会增长，所以，上面的这个关于渠道转变的假说很可能是错的。

像上面这样，根据访谈结果，我们也能构建假说。不过，运用这种方法，重点在于怎样真正做好访谈。因此，我将在下一节解说有效访谈的要点。

## 4 用于构建假说的访谈技巧

### 首先要明确访谈目的

正如前文所述，在构建假说时，访谈是一种非常有效的方法。因此，在这里，我想就做访谈的具体技巧做一些解说。

我们在进行访谈时，首先要真正理解访谈的目的。在一般情况下，我们带着以下目的进行访谈。

**目的1 理解客户所在行业和业务**

作为咨询顾问，如果对客户不了解，那么连与其对话都做不到，所以我们使用访谈来理解客户的业务内容或其所在行业。对一般商业人士而言，在公司进入新市场、展开新业务、采用新的渠道等时，也会带着同样的目的进行访谈。

尽管我们可以通过查阅书籍来获取这类信息，但毕竟从实际做该项工作的人那里获取的直接信息更容易理解，也更能准确把握实际情况，所以，访谈在获取行业、业务信息方面变得重要起来。

**目的2 发现、整理问题**

作为咨询顾问，我们为了调查客户的经营问题而进行访谈。虽然我们在了解了客户的经营问题时，只需问一些问题并进行整理即可。但在大部

分情况下，我们并不了解客户的经营问题。因此，通过访谈来发现、整理问题是很重要的。一般商业人士也会使用这种访谈来把握公司和集团企业的经营问题。

**目的 3　构建、验证假说**

在问题被整理出后，我们便构建该问题发生的原因或该问题解决方案的假说。我们使用访谈以使假说更准确，或使用访谈来验证构建的假说是否正确。

## 现场访谈是宝山

我们把在公司内部进行的访谈或以客户和交易方为对象的在现场进行的访谈称为现场访谈。

通过现场访谈把握一线现场的现状和实际情况，是发现问题并有效解决问题的基础。就这个意义而言，我们可以把现场访谈称为“宝山”。咨询顾问要认识到现场访谈的重要性、有效性，并在坐在办公桌旁苦思冥想之前先去一线现场了解现场发生了什么，这些都是非常重要的。

## 能否深化所提问题是访谈能否成功的关键

不管为了构建假说，还是为了深化假说，我们必须不断深化所提问题，这一点非常重要。

对此，让我们用具体例子来说明。例如，访谈对象说：“我们公司 A 产品的市场份额高，而且受到好评”。这时，你绝对不能在点头的同时，记下“A 产品的市场份额高”，然后就马上转到其他话题上去。

在这种情况下，你必须要放出第二只箭："为什么 A 产品的市场份额高？"接下来，就算对方回答："因为 A 产品的产品竞争力优越"，你也不要结束提问，而要进一步深入问道："A 产品在产品竞争力的哪些方面优越呢？"如此这般。如果此前顺畅回答了问题的访谈对象开始思考 A 产品"跟竞争产品相比哪里优越？"，便证明访谈进入了深入阶段。

如果对方在考虑再三后回答："因为 A 产品有多种功能，所以获得了消费者的欢迎"；"我们产品的优点在于设计优秀"。那么，我们已开始了解到 A 产品的产品竞争力的决定性因素。也就是说，只有当你开始问到对方认为的产品竞争力关键因素为止，才算成功深化了问题。

在访谈过程中，关键是要引出访谈对象的真实想法。要达到这个目的，有时我们有必要突然提一个核心问题，让对方顿时陷入窘境。

我们以下面这个场景为例。产品开发负责人认为，公司的产品销售得不好，是因为商业广告和宣传差劲、销售人员工作不努力等。那么，我们便试着向该产品开发负责人提出质疑："难道不是因为产品缺乏竞争力才卖得不好吗？"，然后进一步严厉质问："从实际情况来看，似乎的确是我说的那样。关于这一点，你怎么看？"这样一来，该产品开发负责人便会说出其真实想法。

绝对不可以仅仅一团和气地进行访谈。有时，我们还要提出让对方恼火的问题。如果对方说："新产品是因为市场营销失败，所以没取得成功"，这时，我们必须要问到这个程度才行："是因为产品本身失败，广告和促销失败；还是因为渠道政策错误，或者定价方式有问题？"

当然，使用这种方式，如果你一步走错便会激怒对方。在访谈的时候，

必须要注意不要伤及对方的自尊。如果你说："你弄错了，让我来教你"，对方肯定会生气。我们要用一种让对方意识到错误，或让对方自己认为可能错了的方式进行提问。这并非难事。只要你对访谈对象心存敬意，就能运用这种说话方式。而且，通过提出紧扣核心的问题，你也可以使对方意识到问题的本质，并获取对解答的暗示。

## 问题的深化可带来假说的深化

有时候，我们必须分别在 A、B、C 三个事业部都进行访谈。当然，尽管所有的访谈者都会在事先准备提问大纲，但有些缺乏经验的访谈者从访谈开始到结束都不改变大纲问题，对 A、B、C 三个事业部都提出同样的问题。这样一来，从这三个部门也会得到相似的回答。

与此相对，擅长进行访谈的人先对 A 事业部进行访谈，通过访谈认识到："这个问题不用问就能知道解答，所以不用再去问其他部门"，然后在对 B、C 事业部的访谈中就不再问那个问题。反过来，在 A 事业部的访谈问题中，如果有的问题"如果不深入问下去，就不能获得真正解答"，擅长做访谈的人便会在访谈完 A 事业部后，会对 B、C 事业部的访谈进行提前准备并追加问题。接下来，他到 B 事业部做访谈，如果得出不一样的结论，那么就准备好与 A、B 事业部都不一样的问题到 C 事业部做访谈。

总之，每当你结束一次访谈，都要在消化访谈结果的同时，对照访谈目的思考是否要改变提问内容，并对下面的访谈做出展望。要做好访谈，就必须不断使问题深化下去。而且，在访谈时重要的是不按照事先决定的顺序提问下去，而要根据访谈对象的态度和应答，随机改变提问内容。

如果你能成功以这种态度逼近事实真相，便能更容易地提出高质量的假说。而且，有时在访谈过程中尝试挑战自己的假说，还可以起到验证假说，使假说得到深化的作用。

## 做访谈笔记

做访谈笔记有3个目的：① 为了整理自己的思路；② 为了与他人分享访谈所得；③ 将笔记作为制作演示资料的根据。因目的不同，做笔记的要点也各有不同。

### 目的1 为了整理自己的思路

要整理自己的思路，首先就要使笔记内容结构化。为了按顺序记录所听到的内容，你在访谈时所做的笔记应按时间顺序记录。然而，因为访谈对象在访谈过程中所说的话并不连贯，所以笔记并没有把各段访谈内容组合成一个整体。

因此，我们需要结构化笔记内容。举例而言，我们根据各段谈话内容，对谈及问题现象、原因和候选解决策略的部分等进行结构化整理，或根据访谈对象业务内容的不同（销售、研发或人事等）使笔记内容结构化。通过笔记内容的结构化，我们能整理出访谈过程中所谈的内容。

如果有假说的验证结果，那么你也要将其写进整理后的笔记里。

当你在假说验证阶段进行访谈时，在很多情况下你都能根据笔记内容得到正确率很高的假说。在这种情况下，你通过以下方式验证假说是否正确：在访谈过程中验证该假说是否真的符合现场的实际情况，或让对方判断站在高层管理者的角度能否认同该假说。你在这类访谈笔记中要详细写

下假说的验证结果：自己的假说是否获得了对方认同；或者尽管大体上获得了对方认同，但对方指出几个有问题的地方。

**目的 2　为了与他人分享访谈所得**

要想与他人分享访谈所得、共享信息，就必须把笔记内容分为客观和主观两个部分。因为自己的看法和思考等属于主观部分，而访谈对象的看法属于客观部分，所以，我们必须要在笔记里明确区分哪些内容是对方所述的而哪些内容是自己所想的。

**目的 3　将笔记作为制作演示资料的根据**

作为演示资料根据使用的访谈笔记，我们要注意信息的量化。如果对方说："推出新产品后，销售额得到了增长"，"市场份额得到了提高"。我们就要定量处理信息，问对方："销售额具体增长了百分之多少，增长了多少数额，产品销售数量增加了多少。"如果没有定量信息，即使记录了"销售额增长了"、"市场份额增加了"这种笔记，那么究竟是"1%的增长"还是"50%的增长"，二者可产生天壤之别，这种笔记便成不了有用的笔记。

一旦掌握上面所述的访谈方法，我们便能接近事实和对方的真实想法。而访谈也就成为了构建假说的有力工具。

## 5　构建假说的大脑使用法

### 有意识地产生“灵感”

在构建假说的方法部分，我们最后聚焦的是灵感。人为什么会灵机一动？原因因人而异。在这里，我将介绍几种能够带来灵感的大脑使用法——刺激大脑的诀窍。

任何人在看问题的时候都会在有意无意之中思维定势，用自己最擅长的思路进行思考。有时思维定势会成为提出新假说的主要障碍。因此，我们要有意识地改变大脑的使用法。这样我们能看到过去看不到的东西，而在灵机一动间想出假说。

改变大脑的使用法，就是扩大思维范围思考问题。在这里，我为各位介绍 3 种扩大思维范围思考问题的方法：① 从反方向看问题；② 跨两个极端进行思考；③ 归零思考。

#### 方法 1　从反方向看问题

从反方向看问题，有 3 种思考方法：① 站在客户、消费者的角度思考问题；② 站在一线现场的角度思考问题；③ 站在竞争对手的角度思考问题。

（1）站在客户、消费者的角度思考问题。在卖东西之前，我们要试着思考：用户是什么人，在什么地方购买我们公司的产品，为什么会购买、

使用我们公司的产品。通过将自己彻底变成一名用户、使自己理解用户的真实感受，你就能想出新的假说。

请大家试着思考一个问题：由于手机的普及，你所在公司的业务将会发生什么变化？在这种情况下，思考的要点并不在于你所在公司的业务将被改变成什么样，而在于你所在公司的业务将怎样改变。乍一看，这句话似乎是在玩文字游戏，但事实上前后两种说法有很大区别。

举例而言，为了促进销售，虽然音像租赁店、文化便利俱乐部公司以前通过邮寄明信片来投放直邮广告，但它们现在基本上用手机邮件取代了直邮广告。当然，我们可以举出成本原因——发送同样内容的手机邮件的成本比发送一份花 50 日元以上的明信片成本低。这个原因是利用手机的益处。这也是前者的思维。另一方面，从后一种思维的角度来看，如果用原来的方式进行促销，不管明信片可以当成多少钱的免费租赁券和折扣租赁券，客户去租赁店时必须要记住带上这些明信片，这样反而异常麻烦。客户在空闲时偶尔去租赁店，在大多数情况下都不会带明信片。与此相对，对即使接连两天忘带钱包也不会忘带手机的年轻人而言，从方便的角度来看，没有什么比用发送到手机里的邮件代替纸质的联票更方便了。

不站在消费者的角度思考问题而只按照公司片面逻辑开展的业务，失败几率很高。NTT 公司[1]的 IC 电话卡业务就是典型的失败案例。因为原来的磁性电话卡（人们一般称其为电话卡）仿冒问题等曾引起过麻烦，所以 NTT 导入 IC 电话卡以取代以前的电话卡。然而，从用户的角度来看，新

1 NTT 公司（Nippon Telegraph and Telephone），日本电信电话公司。

型电话卡与原来的电话卡相比，并没有增加任何功能，而且因为 IC 卡电话机普及数量极少，造成 IC 卡只能在很有限的电话机上使用。这样的话，IC 卡业务便不可能顺利取得成功。与之形成对比的是，与过去的磁性 IO 卡相比，JR 东日本公司[1]的 Suica 卡能反复充值、能与定期券[2]混合使用、客户即使丢失了定期券也可以再补一张 Suica 卡，这些功能显著提高了消费者使用的便利性。

（2）站在一线现场角度思考问题。要站在一线现场的角度考虑问题，而不是总站在总公司的办公桌旁，请试一试实际去现场体验并观察具体业务。通过这样做，我们能想出新的假说。

举例而言，在零售业，有的商店不做任何改变，仅踏踏实实做好每天的工作便能切实提高销售额；而有的商店外表华丽，频繁变动商品在店内的销售位置，不停地摆上新商品，但并没有提高销售额。我们去现场便能了解到这种现场情况。如果商店每天都变动商品的销售位置，越是日用品便越让顾客头疼。因此，对顾客而言，只要平时摆放日用品的货架上还放着自己的所需物品那就谢天谢地了。如果整天坐在总公司和企划部的办公桌前，人不知不觉就会变得短视，只考虑提高销售额的新策略。当然，如果商店不偶尔引进一些新商品带来一些新鲜气息，也会被消费者厌弃。像流行服饰这类商品，商店只有经常销售最新款式才会受顾客欢迎。而加工类食品则绝对不受流行影响。同样都是销售额大的常规商品，两者的销售

---

1　JR 东日本公司（Japan Railway East），东日本旅客铁路公司。

2　定期券，类似于我国的月票或交通卡。

思路是不一样的。如果我们仅看总公司电脑里的数据，是很难理解这些差异的。所以，我们必须要真正去一线现场以想出新的想法，至少，要在一线现场试着打开思路。

另外再举一个例子。在一家我们曾提供过咨询服务的公司，其分公司和营业部的一线员工曾深信：总公司是自己工作的障碍。其原因在于总公司几乎每天都下指示给一线员工，要他们干这个干那个，要他们提交这个数据、那种资料，只会给一线员工增加工作量。然而，虽然让一线员工做了那么多事，总公司却没帮一线员工做过一件提高销售额的事。

另一方面，总公司抱怨：如果一线员工执行我们费尽心思想出的策略，应该能做好工作的，可偏偏他们不听指挥。解决这个问题的一个方法是改变总公司职能，把总公司变成使一线现场顺利工作和运作的后援部队。这样一来，总公司和一线现场之间的关系获得了彻底改变。这种方法改变了以往的从上到下的战略制定方式，不再是总公司制定战略而一线员工执行。它将总公司的主要业务压缩成为一线现场提供支援性工作，把总公司要求一线现场报告的次数降到了最低。这一系列措施极大地鼓舞了一线员工的士气，而该公司的业绩也得到了相当大的改善。

（3）站在竞争对手角度思考问题。请试着思考：如果自己是竞争对手公司的员工，会怎么看我们公司呢？这是一个非常有效的思考方法。

也许竞争对手会攻击我们公司公认的最大弱点，如果这样的话，我们就要思考弥补该弱点或准备该弱点被攻击时反击对手的方案。举例而言，在戴尔电脑使用按订单生产（Build to Order，BTO）方法开始直销时，康柏和 IBM 这类擅长现有竞争方法的企业该怎么办？请试着思考：康柏和

IBM 是通过强化原有的库存生产模式来对抗戴尔，还是也采用戴尔式的直销模式？

反过来，也许竞争对手会对我们公司的优越之处展开正面攻击。请先思考：在这种情况下我们有什么应对手段。再试着思考：在我们公司拥有产品竞争力优势的情况下，我们是选择在原有基础上开始新产品的开发以继续维持这个优势，还是选择另一个全新的突破口进行新产品开发？前者有丰田汽车为对抗奔驰汽车而开发出雷克萨斯的案例，后者可列举出朝日啤酒在麒麟啤酒的虎口之下创造出跟麒麟拉戈啤酒完全不同的超爽啤酒市场而赢得竞争的案例。

再者，我们也能想到以下情况：对手对我们的举措并没有重视到我们自己所在意的程度。此时，也许我们会产生中了对方空城计的感觉。然而，对手事实上很可能忽视了我们的战略举措，或者对手并没有察觉我们的这些举措。因此，对我们而言，这种情况可谓是绝佳良机。另一方面，就算我们这么想：由于对手是行业领先厂商，因此应该不会在意我们的新产品，但未必就是这样。事实上，对手很可能平时就在观察我们的动向，并做好了准备，一旦我们有什么风吹草动，便放马攻来。在这种情况下，我们就不应愚蠢地开展竞争。这前后两种情况，任何一种都是可能存在的“剧本”，即哪一种都是可能的假说。

在我们公司内部被认为是普通的东西，在竞争对手眼里或许就是令人羡慕的经营资源。特别是在品牌等方面，这种例子有很多。如果这样的话，对于我们以前认为的过于理所当然而没有注意的经营资源和优势的战略便有思考的价值。

## 从咨询案例得到的启示

接下来，我为大家介绍一个案例。在这个案例里，我们通过从反方向看问题而成功地为客户提供了咨询。

在以前我们进行过咨询的某生产高价机械的公司里，到处都表明，该公司最有发言权的是总部，首先是负责机械开发的部门，其次是实际负责向顾客销售机械的销售部门。而一旦机械销售出去后，其售后维护就被扔给子公司，子公司的地位极低。

然而，我们在试着仔细调查顾客的购买动向和没有被满足的需求后，明白了一点：提供售后维护服务的员工最能掌握顾客的需求，在售后维护这一领域有着最大的业务机会。因此，我们没有采用以前的从价值链（value chain，表现价值如何传递到顾客的东西，也称价值连锁）上游转向下游的思路，而向该公司提议：打造下游业务架构，即打造以顾客接触点为中心的业务结构。因为这是一个把此前在公司里被看成最不重要的业务提升到最重要业务的提案，所以，从一开始便遇到了非常强烈的抵触。然而，我们的发现表明，该公司通过售后维护获得服务性收入的利润额要远远高于通过产品差异化而获得的增加收入的利润额。该公司在理解了这一点后，现在采用与过去不同的方式，从下而上地倒推价值链，推行从下游回溯上游的业务发展模式，并取得了成功。

同样的方法，在你所属的公司和行业里也应该很容易运用。如果你所在的公司是制造厂商和原料厂商，通常而言，理应会费尽心思思考这些问题：向什么人销售，怎样销售自己的产品，或者怎样才能让顾客哪怕以再

高一点点的价格购买自己的产品？我建议你们改换一下立场，站在购买自己的产品并进行再加工的厂商的立场上，或把自己放在购进自己产品然后进行销售的流通商的立场上来看问题。如果站在零售商的立场来看问题，你们公司的产品，质量虽优，但价格偏高，所以很难卖；或者，既有可能他们根本就不想卖，也有可能因为你们经常断货而给消费者带来不便，所以他们便没有积极销售。另外，尽管你们的产品跟竞争对手相比并没有特别突出的地方，但也许是因为这个生意是很早以前就开始的生意，所以零售商才会经营你们的产品。

如果你是行政、总务部门的人，而一线现场的销售和生产人员总是指责你，找你的麻烦，那么，我建议你试着站在他们的立场上考虑问题。这样一来，你看事物的角度会变得不同。在你还不习惯这种方法的时候，如果不切身体验他们的工作或直接听取他们的意见，你就很难学到东西。不过，你慢慢地就能仅通过想象使解决策略浮现于脑海。

### 方法 2　跨两个极端进行思考

另一种方法便是“转到对立面”的思考方法，即跨两个极端进行思考的方法。上文谈到的《战争论》的作者克劳塞维茨认为，要看透前方迷雾的内涵，就要“跨事物两端进行思考”。例如，如果放弃“战争”而寻求和平，会有什么事发生？如果放弃“攻击”而彻底进行“防御”，又会有什么事发生？通过跨越“两个极端”来思考问题，我们可以磨炼从无数事物现象和关系中识别出最重要的、起决定作用的事物的技巧。

下面我将介绍一个具体的例子。在通货紧缩的时代，任何人都会考虑降低自己公司产品的价格。该不该降价？或者如果降价的话，该降多少？

在这样的时代，人们更应该反过来思考：如果自己公司的产品涨价，会有什么事发生？

例如，如果你把以前 500 页卖 300 日元的复印纸涨价到 400 日元，恐怕根本就卖不出去。复印纸这种东西基本上没有什么品牌形象，而且除非有特殊用途，否则不会有人过分在意纸张质量。我们把这种由价格决定一切的商品称为日用消费品。在这种情况下，产品对需求的价格弹性非常高。也就是说，顾客因价格原因而购买我公司产品的可能性比较高。这样的话，即使你很不情愿也只能跟着竞争对手降价。

另一方面，让我们来看一看高档品牌路易 威登（Louis Vuitton，LV ）的包。假设你把以前卖 9 万日元的包涨到了 10 万日元。销售额会因此下降吗？恐怕不会有多少变化。那么，降价到 8 万日元会如何？短期内或许销售额会增长，但从中期来看，降价很容易给消费者留下坏印象：LV 是不是人气跌下来了？跟不上潮流了吗？如果给人留下这种印象，LV 的销售额不但不会增长，反而会有降低的危险。

像上面这样，我们不能仅从单方向思考问题，而应转到相反立场跨极端进行思考。这样我们便能知道自己公司经营的产品和服务受顾客欢迎的原因。公司的产品受顾客欢迎的原因，除了功能和成本外，如果还包括品牌、售后服务、可长期稳定供货、交货时间明确等，那么，事实上即使在通货紧缩时代公司也不用大幅度地降价。

### 方法 3　归零思考

归零思考方法是一种不为既有框架所限，而把自己置身于白纸阶段来思考目的的方法。如果人在既有框架内思考，由于过去的事情和各种限制

等存在，思考范围便会变窄，从而很难找出达到目的的最佳方法。因此，在构建假说时，用归零思考方法进行思考是特别重要的。

假设公司委任你运营处理顾客牢骚、不满的呼叫中心（Call Center）。公司的方针是，要你在现有100人做的工作中，“使员工人数减少两成”或“使成本降低两成”。在这种情况下，任何人都会想出多种办法。例如，使工作流程化[1]以提高效率、把平均每件投诉处理时间缩短两成，或通过详细分析投诉电话打过来的时间，使必需的员工人数减到最少，或通过外包降低成本等。

然而，如果你被公司要求“用现在的一半人数来运营呼叫中心”或“削减七成人员”，又会发生什么事？如果你用上面给出的效率化方案，那么改善到一定程度后就不能再改善。因此，在这种情况下，你需要的是与这种效率化方案完全不同的思路。例如，因为有投诉存在，所以公司才需要呼叫中心的工作。如果使投诉为零，即完全没有投诉，也就不需要你的工作了。如果能做到这一点，不要说削减七成，成本削减100%也有可能。接下来，我们分析投诉原因。如果投诉的原因在于工厂的品质管理，那就要彻底抓生产和品质管理。或者，如果是因为说明书难懂而导致问题多，那就让公司重新制作使用说明书，从根本上断绝投诉。当然，即使你不能断绝所有投诉，只要投诉大幅减少，肯定能带来呼叫中心成本的下降。

另一方面，如果不管你怎么努力都不能彻底完成呼叫中心的工作，同时又必须降低成本，那么请试着思考：怎样才能让成本无限降低到零？呼

---

1　此处的流程化是指制定员工操作手册，让员工参考手册指南展开工作。

叫中心最大的成本是人员薪酬，所以，要大幅削减人员薪酬。

像上面这样，当你暂时忘记现状而重新展开思考的时候，便想出了创造性的假说。当你被逼入无路可退之境时，运用这种归零思考方法是非常重要的。不过，如果你平时就注意培养归零思考习惯，那么就能快速、有效地想出可以带来很大效果的解决策略。

如果你在考虑问题时，从一开始就排除不现实的、不同寻常的假说，那么只能想出常规性的思路而无法触及真正的问题和原因。所以，从一开始你就要去掉框架，尽量尝试扩大范围进行思考，然后再排除那些不现实的假说并立刻能举出反证的假说。

## 6　好的假说的条件——好的假说与坏的假说的差异

### 条件 1　好的假说可以深入下去

到这里为止，我解说了假说的构建方法。假说除了有正确和错误之分外，还有好、坏之分。在 BCG 内部，我们不说假说对了就好，错了就不好。因为即使假说错了，在其基础上我们还可以构建新的假说，而只要能去掉一个选项便能推动工作进展。

那么，好的假说和坏的假说究竟在什么地方不一样呢?

我们以“调查销售成绩不能提高的原因并斟酌对策”为例来思考这个问题。假定我们已经构建了下面几个假说：

假说 1　销售人员的工作效率差。

假说 2　差的销售人员多。

假说 3　年轻的销售人员没有接受过充分培训。

尽管这些假说并不一定是错的，但它们不是好的假说。那么，好的假说究竟是什么样的呢？举例而言，下面的假说就是好的假说。

假说 4　销售人员忙于做事务性的案头工作，没有时间去拜访客户。

假说 5　销售人员之间的信息沟通不够，优秀销售人员的诀窍没有被

大家共享。

假说 6　营业部的销售负责人同时还要完成个人销售指标，他们为自己的销售活动忙得不可开交，因此没能指导年轻的销售员，也没能带年轻的销售员一起做销售。

请做一下对比。你看出开始列出的假说和好的假说之间的差别了吗？

首先，假说的深入方法不一样。不仅指出“销售人员的工作效率差”（假说 1），而且深入指出效率差的原因，这种的假说才是好的假说。也就是说，因为“销售人员忙于做事务性的案头工作，没有时间去拜访客户”（假说 4），所以销售效率差。

同样，“差的销售人员多”（假说 2）的原因在于，尽管优秀的销售人员拥有销售诀窍、销售谈话技巧和销售工具，但“销售人员之间的信息沟通不够，优秀销售人员的诀窍没有被大家共享”（假说 5）。

“年轻的销售人员没有接受过充分培训”（假说 3）的问题，也同样可以这样来解释。营业部的销售负责人本来应该培训年轻销售人员的，但因为他们自己也有客户，所以忙于关照自己的客户，或者其本人也必须要提高销售成绩，所以没能指导年轻销售人员，也没带他们一起做销售。也就是说，“营业部的销售负责人同时还要完成个人销售指标，他们为自己的销售活动忙得不可开交，因此没能指导年轻的销售员，也没能带年轻的销售员一起做销售”（假说 6）。

这种假说才是好的假说。我们必须要试着像上面这样把思考再深入到问题的原因为止才行。

要做到这一点，你就要在构建假说时经常思考“So What”（“那又如何”、

"那该怎么办")。我们以"在一年内体重减少 10 千克"为例来思考这个问题。如果你思考"那又如何",便能得出结论:不瘦下来的话对身体不好。接下来,如果你思考"那该怎么做",便可得出结论:要运动。如果你继续问下去,便可落实到"每天跑步"这个具体行动上来。像上面这样,要不断重复问"So What",直到得出具体行动方案为止。这便是深化假说的秘诀。

## 条件 2　好的假说能带来行动

作为好的假说的例子而列举的假说 4、假说 5、假说 6,每一个都能深入下去。这样一来,当假说被证明是正确的时候,它便能带来立即可以执行的解决策略。这是好的假说的第二个条件。另一方面,尽管假说 1、假说 2、假说 3 也被证明是正确的,但它们没有带来解决策略,没有说明"从明天开始该怎么做"。

举例而言,即使你构建了"销售人员的工作效率差"(假说 1)的假说,但如果仅仅对销售人员说"做事注意效率"这样的话,一般的销售人员便不知道该怎样做。

然而,当假说深化到"销售人员忙于做事务性的案头工作,没有时间去拜访客户"(假说 4)的程度后,就可以带来"设置助理,专门处理事务性的案头工作,创造条件使销售人员可以频繁外出","充分利用 IT 技术,使销售人员在一半时间内就能完成事务性的案头工作","因为造成事务性的案头工作时间变长的原因在于业务日志(它并不能带来营业额),所以便简化日志"等具体解决策略。

总之，好的假说的条件包括两个方面：能够“深入下去”和“带来具体解决策略或战略”。

## 构建好的假说的重要原因

一旦构建出好的假说，我们便能非常顺利地解决问题。

（1）能更早发现问题。我们以前文列举的“销售成绩不能提高”的例子来思考这个问题。要发现问题，便不能仅在“销售效率差”这种表面原因上停留，而必须深入挖掘下去并发现“效率差”的原因。

另外，我们还要构建多个假说以验证哪个假说的原因才是销售效率恶化的罪魁祸首，而不仅仅构建一个假说。举例而言，关于效率差的原因，尽管我们也能想到“销售人员为事务性的案头工作忙得不可开交”，但或许有另外的原因：客户订的货没有如期送到客户处，或者在跟销售人员的活动无关的地方出现了麻烦，如无法确定客户的回款是否到账等，销售人员忙于处理这些麻烦而导致销售效率差[1]。在这种情况下，我们就算“改善了销售效率”，但如果仅仅改善销售效率，并不能解决销售成绩不能提高的问题。

我们在寻找问题的真正原因时，试着构建几个更深入的假说能起到重要作用。

（2）能更早地构建解决策略。为了构建有效的解决策略，通过深入假

---

1 作者此处的意思应该是，货没按期送到客户处，是物流的问题，而确认回款是否到账则是财务的问题，跟销售人员的工作没有关系。

说并使之更详细或更具体，并使其深化到更容易带来解决策略的假说是非常重要的。

（3）能选择解决策略。针对销售成绩不能提高的问题，一旦构建假说，我们就能构建多个解决策略。不过，我们必须从这些解决策略里面挑选出相对更有效的解决策略并加以实施，所以必须选择解决策略。此时，我们必须弄清楚“销售效率差”和“销售人员的培训不够”两个问题中的哪一个问题更重要。然后，我们构建更深入的假说，并对其加以验证。经过验证，如果判断“虽然销售人员没有经过充分培训”，但是与这个问题相比，“销售效率差”才是问题，那么我们就要优先采取改善销售效率的解决策略。而如果判断提高每名销售人员的素质比改善20%~30%的销售效率更能提高销售额，那么我们就要先把销售效率的改善策略暂时放在一边，而在销售人员的教育上下工夫。

像上面这样，假说在选择解决策略的时候也能起到重要作用。要解决问题，假说非常重要，而且，该假说必须是深入后的假说。要构建出好的假说，切不可构建出假说后就不再做任何处理，必须要再深入下去并使之深化。

因此，我在第 4 章解说的“验证”技巧便具有了重要意义。

# 7 假说的结构化

## 明确大问题和小问题

我们必须要使构建的假说深入下去，并使其获得深化。在这里，我想介绍一个深化假说的便利方法，这就是“问题树”。这种方法也叫论点结构化方法。它是一种画类似于图 3-4 的树状结构图来系统地使假说结构化的方法。通过“问题树”，我们能明确大问题和小问题。

让我们再次使用在“根据访谈构建假说”部分介绍过的案例——“尽管我们向市场推出了好的产品，但销售额却并没有增加。因此，请你们帮我们调查原因，并给我们做战略提案”来说明这种方法。

## 案例 4　结构化销售低迷的原因

首先我们来结构化销售低迷的问题。在销售额上不去的时候，我们能想到两个主要原因：

（1）由于产品总需求减少，尽管我们维持了相应的市场份额，但销售额还是随着总需求的减少而减少了。

（2）尽管产品总需求没有变化，却只有我们公司的销售额在减少。也就是说，我们公司输给了竞争对手。

首先，我们将这两个原因明确区分开来，然后分别进行考虑。

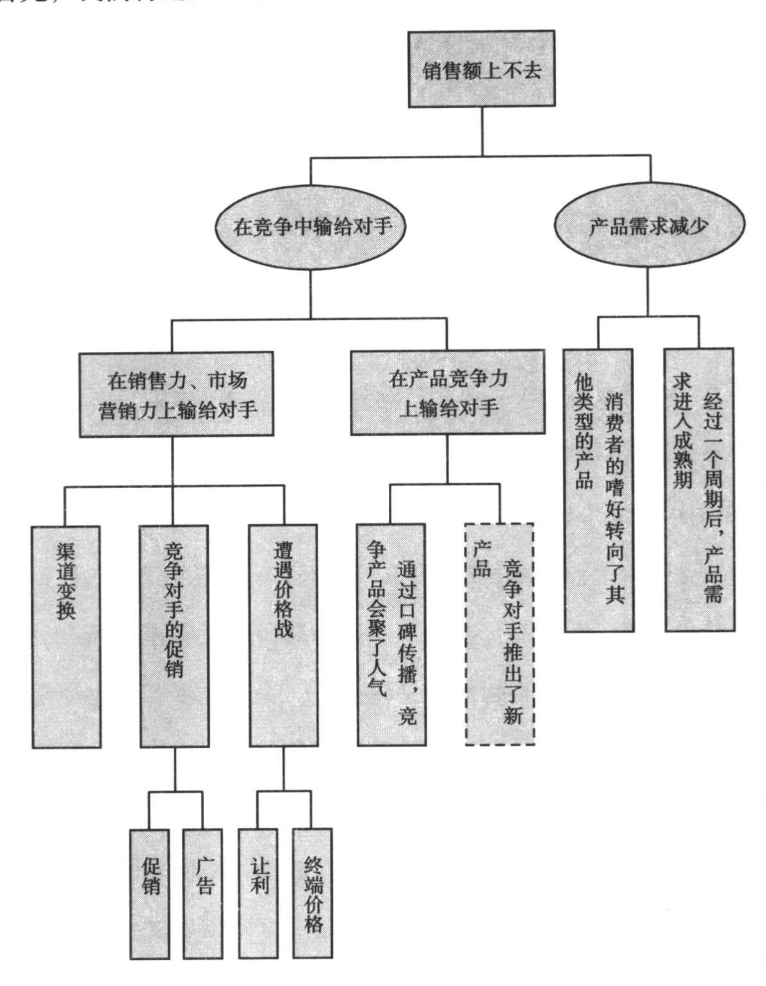



图 3-4　论点的结构化（“问题树”）

### 假说 1　产品需求减少——为什么产品需求减少了

如果情况属于产品需求本身减少，我们则要进一步思考产品需求减少的原因。

举例而言，我们能想到一种情况：经过一个周期后，产品需求已经进入成熟期。手机就是一个很好的例子——市场新进入者在减少，而终端顾客也不像以前那样频繁地更换手机，在经过一个周期后，手机的需求显著减少了。

此外，我们也能想到另外一种情况：消费者的嗜好转向了其他类型的产品。例如，如果高中女生在买手机上花了比较多的钱，那么以她们为主要消费群体的流行服饰产业的需求就会下降。

**假说 2　输给竞争对手——在产品竞争力上输给对手**

在竞争中输掉的情况，还可分为以下两种：① 在产品竞争力上输给对手；② 在销售力或市场营销力上输给对手。

在产品竞争力上输给对手的情况，我们进一步还可分为两种：一种情况是竞争对手推出了新产品。在这里，因为竞争者没有推出新产品，所以我们将这种情况用虚线圈了起来（见图 3-4）。不过，事实上也经常有企业因竞争对手推出了强有力的新产品而输掉竞争的情况。作为典型案例，我们可以举出麒麟啤酒的拉戈啤酒输给朝日啤酒的超爽啤酒的例子。

另一种情况是，尽管我们的产品本身没有变化，但是因为口碑传播，竞争产品会聚了人气。也许这个假说仅仅是一个不彻底的中间性假说，因为这个假说没有考虑到产品竞争力、销售力和市场营销力。而在这里，我们考虑到了产品竞争力。

**假说 3　输给竞争对手——在销售力、市场营销力上输给对手**

接下来，因销售力、市场营销力而输掉竞争的情况，根据预想的原因，

我们可进一步分为以下3种：

（1）产品遭遇了价格战；

（2）竞争对手做了非常漂亮的促销；

（3）消费者购买产品的渠道发生变化，转变到客户[1]不擅长的渠道。

产品遭遇价格战的情况，还可分为以下两种：① 在终端价格上低价开始抬头；② 终端价格虽没有狂跌，但竞争对手给中间商——批发商和零售店等增加了利润，导致批发商和零售店向消费者推荐他们的产品，所以客户的产品卖得不好。

竞争对手促销手法高明的情况，可以分为以下两种：① 竞争对手利用电视和报纸、杂志广告顺利地进行了有效的宣传；② 竞争对手积极地开展了宣传活动——配备促销工具并派遣促销小姐。

这样整理下来，我们便以"问题树"的形式深化并结构化了论点。

## 在验证完假说后再选择可能性高的假说

当然，如果在这个过程中了解到产品需求没有减少，我们只需抛弃结构化的需求减少的"问题树"，而集中调查图3-4左半部分的输掉竞争的问题树。如果进一步了解到我们在产品竞争力上没有输给对手，我们则只需调查在销售力、市场营销力上输给对手的"问题树"。

像上面这样，我们先验证构建的假说，然后再从这些假说中选择可能性高的假说，进一步深化这些假说，构建分假说并加以验证。通过重复这

1　此处的客户指的是请BCG做咨询的厂商

个流程，我们便能够使假说得到深化。这就是用“问题树”来结构化假说的方法。

一旦运用这种方法，我们便可在验证自己构建的假说时使结构化的假说使人容易理解，而且，这种方法在说服对方的时候也很有效。例如，即使我们遭到对方反驳，也可以在给对方看这个“问题树”的同时，有条理地说服对方：“这个部分已经验证完毕”、“那个部分不对”等。

# 第4章

# 验证假说

# 1 试验主导型验证

## 7-11便利店的试验：200日元的饭团能否畅销

我们一定要验证假说，并使其获得深化。假说的验证方法有很多种。在这里，我将介绍3种主要的假说验证法：① 试验主导型验证，② 讨论主导型验证，③ 分析主导型验证。

当然，咨询顾问通常并不会单独使用上述某种方法，而会综合使用这几种方法。

在验证假说的时候，最准确、最容易理解的方法是试验，其中最容易理解的是一线现场的试验。

前文所述的7-11便利店的案例正符合这种描述。在搜集到消费者在寻找什么商品的信息后，7-11便利店在分析现状的同时构建假说，然后验证假说的结果，修正必须修正的地方，从而使修正后的假说与消费者的需求达成一致。举例而言，7-11便利店有一个特别的有关饭团的假说验证案例。

几年前，曾有一段“饭团明显已被消费者厌弃”的时期。7-11便利店为解决这个问题做了什么？

尽管在1950年后半期至1960年前半期超市通过降低商品价格使销售额获得了增长，并在此过程中得到了成长。但在物质过剩的今天，消费者

对味道和品质等商品价值的重视程度超过了价格。在了解这个背景后，7-11便利店构建了“只要质优味佳，200 日元的饭团也能畅销”的假说。因为一般人们认为饭团价格应该在 100~130 日元之间，所以在便利店业界甚至听到了这样的质疑：“7-11 便利店在想什么”。

消费者厌弃饭团的问题是通过降价就能解决，还是通过提高饭团品质就能解决？对此，7-11 便利店进行了验证。首先，他们做好亏损的心理准备，试着以 100 日元的价格出售店内销售的大部分饭团。这么做的结果是 2~3 个月内销售额约增长了 20%。接下来，他们开始出售 200 日元的高品质饭团，然后就创造了远超降价时期的销售额增长记录。

就这样，7-11 便利店的假说试验成功地抓住了消费者的需求。

## 索尼的“消费者刺激型开发”方法

我再介绍一个独特的例子。那就是“消费者刺激型开发”方法。它是一种在与用户沟通的同时进行产品开发的战略。

在开发产品前，厂商通常都会做市场调查，并在市场调查的基础上明确产品的最终概念，然后出售最终产品。与此相反，“消费者刺激型开发”是一种与假说验证同时进行的产品开发方法。厂商把某种试探性产品（未必就是最终产品）投向用户，然后使用户的反馈信息在开发中体现出来，并在此基础上斟酌产品的最终概念。

在开发 CD 播放器时，索尼使用的便是“消费者刺激型开发”方法。当时，因为市场上还没有 CD 播放器这类产品问世，所以索尼的开发团队曾被怎样设计产品、怎样配置产品的功能和怎样定价等问题困扰过。

当时，有多种选择摆在索尼开发团队面前：产品是采用简洁的设计，还是开发成带有录音等功能的多功能产品？是采用高价策略来销售产品，还是把价格控制在普通水平？在这种情况下，由于消费者也没见过 CD 播放器，因此即使索尼公司做市场调查，也没办法从消费者那里得到满意的回答。然而，如果索尼因此就完全按照开发团队的单方面想法去制造产品，那么风险又会过大。

因此，索尼抱着投石问路的想法，在 31 个月内接连发售了 15 种 CD 播放器（见图 4-1）。

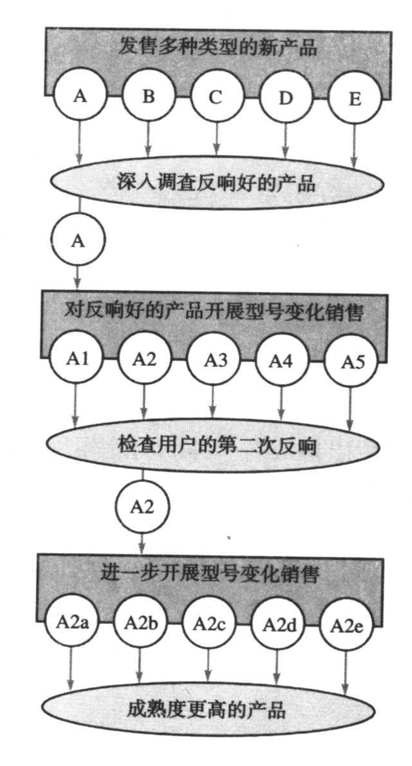



图 4-1　索尼的 CD 播放器开发

即便是在产品型号变更频繁的电子行业，在约 2 年半时间里接连发售 15 种产品，也是一个值得记上一笔的数字。

具体而言，索尼从最初就同时发售 5~6 种机型。也就是说，他们假说这些机型会有销路，并把这些假说交给消费者判断，而假说的验证结果通过销售数量反映出来。

如果在同时发售的这些机型中，A 机型非常畅销，那么为了调查 A 机型畅销的原因，索尼会直接向用户询问意见——用户喜欢 A 机型的什么地方、对什么地方不满，然后根据这些意见，再以 A 机型为原型，接连发售 A1、A2……

通过多次重复这种做法，索尼便在相当短的时间内找到了市场的最佳接受点[1]。他们成功缩小了产品范围，并挑选出了未来将会畅销的产品。

在不知道消费者会接受哪一种商品的时候，最好的办法是试着向消费者咨询。不过，在多次验证假说的同时，要挑选出未来可能畅销的产品，产品开发速度则是关键所在。开发产品，推向市场，观察其反响，再开发下一种型号推向市场。这种开发——销售——验证——再开发的周期需要速度的支持。如果推出一种新产品要两三年，那么采用这种方法就毫无意义了。所以，公司必须建立在几个月内就能推出新产品的开发机制。

虽然建立这种机制并非易事，但是一旦成功，你的公司便能建立压倒性的竞争优势。在索尼发售 CD 播放器后，同行业的其他公司也模仿索尼的产品，发售了竞争产品。然而，因为它们一发售产品，索尼就马上推出

1　最佳接受点——sweet spot。

新产品，所以它们仅追赶索尼便辛苦不堪，终于后继无力。而这场竞争便以索尼的胜利告终。

对假说进行验证是非常重要的。在进行产品开发时，为了把握消费者需求，公司一定要进行市场调查。不过，如果我们考虑到如今消费者需求的多样化和趋势变化，那么就能发现在很多情况下市场调查起到的作用是相当有限的。特别是当公司开发市场上还没有概念的产品时，基本上是不能相信市场调查的。尽管人们都说要想开发畅销产品就得向消费者请教，但是，如果不折不扣地接受该说法又会带来危险。因为消费者未必能准确表达出自己的需求，而且，很多时候连他们自己都不知道自己想要什么。所以，索尼的这种开发战略——由厂商接连向市场发出信息，刺激消费者的需求，并在观察消费者反响的同时锁定产品的基本概念，有时候便会奏效。

## 市场试销是一种有效手段

如果消费者刺激型开发战略被顺利实施会非常有效。不过，因为这种开发战略需要相当强大的企业实力，所以，人们经常使用的假说验证方法是市场试销。

所谓市场试销，就是公司在发售商品时，采用跟全国范围展开销售同样的条件（同样的营销活动、渠道设定等）试验性地在最初设定的市场、渠道上发售产品。通过市场试销，我们可以测出发售、重复销售、广告和促销等之间的联动，并对产品规格、销售计划、诉求点等进行修正，以满足开展全国销售的条件。通过市场试销，公司便可以把生产计划等风险降

到最低，并进行有效的市场营销活动。

在日本，许多公司会选择静冈、札幌、广岛等地区作为市场试销的试验地点。选择这几个地区有很多原因，如在收入分布、消费者偏好等方面，我们可以把这几个地区看成是浓缩后的全国市场，而且这几个地区有发达的广告媒体等。

市场试销完全跟假说验证一样。举例而言，要判断 A 和 B 两种电视广告哪种好，我们可以在部分地区尝试播放这两种广告，这样便能得出相对准确的结论。或者，要判断 A 和 B 两种产品包装哪种能使产品畅销，我们可以尝试在部分地区试销，试销之后便能做出相对判断。如果全国性地展开销售的话，要花很大成本，所以我们就在选定地区试着进行实际销售。尽管这只是一种试探性的实践，不过，如果我们在正式展开销售前这么做，还是能获得高精确度的验证的。

在各类公司里，也有这类公司：想到一种方案，但没有对该方案进行验证就正式在全国实施，因而蒙受了巨大损失。如果公司在验证一次假说（方案）后，使原来的假说（方案）得到深化，然后再开始实施的话，便能大幅降低这种风险。

## 是否适合运用试验主导型验证

尽管试验主导型的验证非常容易理解，但也存在适用和不适用的情况。例如，商店的店内布置和产品陈列等变更适合通过试验进行验证。在服装和食品等行业（这些行业的产品均为人们的必需消费品），就广义而言，公司的产品改良等行为也在不断进行假说、试验和验证。我们在这些行业中

比较容易进行试验主导型验证。

然而，汽车和制药行业（这些行业在产品开发上投入大量费用，可谓是在做一局定输赢的赌博）不可能像食品、服装行业那样容易做试验。而且，公司的重要决策，如抛开批发商自己做、开始新业务等，也不适合试验。

而且，即便公司对操作层次的决定不断做试验，也必须有相当强的实力。

因此，接下来谈到的讨论主导型验证和分析主导型验证便具有重要的现实意义。通过彻底地讨论和分析，我们能提高假说的精确度。有时候，甚至不需要试验，我们就能使原来的假说深化为更精确的假说。

## 2　讨论主导型验证

### 讨论的参与者和实施地点有很多种

在构建、验证、深化假说时，讨论对这三种场合都是有效的。它是假说思考的基本技能。

特别值得一提的是，讨论可以成为验证假说的良机。虽然我们也可以自己验证自己构建的假说，不过，在尚未积累相当经验之际，这很难做到。与之相比，我们通过与他人讨论来验证假说，既节省了时间又轻松。

讨论的参与者和实施地点有很多种。例如，我们可以在与团队成员、同事、上司和下属等讨论中，试着向他们征询意见。而咨询顾问则既可以直接把假说抛给客户做判断，也可以到市场上把假说抛给流通商和消费者，让他们代替我们做判断。即使客户不赞成你的假说，只要最终用户赞成，这便可以成为强有力的说服材料。

就广义而言，前文谈到的访谈也是讨论的一种。在做访谈的时候，只要你能在采访的同时把事先准备的假说抛给访谈对象，便能进一步提高解决问题的速度。

一个人思考问题，很自然地就会达到思维极限。如果你陷入了恶性循环，在很多情况下，在不知不觉中你会在同一个地方打转。通过与同事和

该领域的专家讨论，我们可以深化自己的思考并排除自己的错误认识和钻牛角尖的想法。而且，在必须要大胆设想的时候，反倒是有广博知识的人（尽管该人是这个领域的门外汉）和业余人士能够提出独特、创新的意见，这种情况比较多。

## 不要怕在公司内部出丑

最频繁进行的讨论应该是公司内部讨论。在 BCG 也有各种各样的讨论——咨询顾问们既有带着自己的假说在项目小组会议上进行讨论的情况，也有与项目无关的人进行讨论的情况。

最初，你大概会担心：就算我构建了假说，但是，如果错了，该怎么办？不过，年轻的时候不要害怕失败，要敢于犯错误。事实上，如果你一个人闷头思考，只会浪费时间，还是早点把思考亮出来与其他人碰撞比较好。有时候，你还可以用另外一种讨论方法——拿失礼的假说去跟别人的想法碰撞，看对方是称赞还是生气，让对方来帮你判断假说是好还是坏。

如果在公司外的讨论中，你因提出偏离主题的假说而蒙羞，那或许会有问题。然而，如果是公司的内部讨论，那么你就算出了大丑，错得很厉害也不要紧。如果你不怕在公司内部出丑，甚至还可以跟对方讨论你随机想到的假说。人只要不想出丑，就会尽可能使假说接近到完美阶段再拿出来与周围的人讨论，拿出解决策略。但那样的话，花费的时间过长，很多时候反而不能得出好的解决策略。一定不要怕丢人，就算假说还很粗糙，你也要先试着与别人讨论，然后获得有启发性的反馈，使假说得到修正和深化。这一点是非常重要的。

事实上，和项目无关的人的讨论或在非正式场合下的讨论确实是有效的。尽管我们必须在部门外的人面前注意保护客户信息，不可讨论与之相关的话题，但在假说验证进展不顺利的情况下，我们通过与别人讨论很可能获得有用的暗示。

## 我们还能通过讨论使假说得到深化

在讨论的时候，我们要提出并验证自己独有的假说，并进一步使之深化。

举例而言，过去在做一个项目时，咨询顾问曾提出了这样一个假说："用一台大型电脑整合取代现在分散的电脑，可以降低整体成本"。当时很多企业都认为大型电脑只会浪费钱、性价比差，所以应该大量使用小型电脑。在这种小型化的风潮中，咨询顾问的这个假说很有新意。不过，在 BCG 内部讨论中，最初甚至有人提出反对意见。然而，在几个人讨论后，我们发现，从那家企业的情况来看，要处理大量的简单数据，拥有一台大型电脑在效率和经济性上比拥有几台分散的中型电脑处理中心更为优越。通过小组讨论，我们进一步使这个假说获得了深化，并对客户的反应进行了预测。大部分小组成员都想到了客户可能会提出的疑问："虽然你们的说法很有意思，但该设想是否真像你们说的那样，是否真的经济合算呢？" 因此，项目小组对数据进行了分析，并对技术层面的实施可行性进行了验证，在此基础上为客户做了提案。最终，客户也认同了我们的看法，并决定实施我们的提案。

## 与客户讨论假说的时机——做完分析后

在咨询的过程中，有时我们也会直接把我们的假说抛给客户。在这种情况下，随机想出的假说不能提交给客户，而必须在分析后再为客户做提案。

假说我们对航空公司提出了以下建议："不通过旅行社，而直接销售机票给消费者。"在机票的预订中可以通过呼叫中心和互联网等进行移动处理的今天，旅行社的存在意义开始变得淡薄起来。以前，因为有机票这种物理纸张的存在，航空公司为了把机票交到旅客手里，所以才需要旅行社。然而，到了电子客票及无票化时代，旅行社的存在意义就消失了。所以，我们才提出"不要机票代理"的假说。这时，一定要事先比较分析通过代理和不通过代理直接销售机票所产生的经济效益。

于是，我们对航空公司的意见做出预测。例如，"尽管我们知道直销的经济效益优势，不过，机票代理还有授信功能"。这种意见的意思是，在客户由于某种原因不能支付机票费用的时候，旅行社会承担责任把钱支付给我们。而我们就要追问："就现状而言，作为最终客户，企业和机票代理相比，哪一个倒闭的风险高？"然后，如果我们知道了旅行社的破产率比一般企业高，便能知道，通过旅行社销售机票所产生的授信风险极高。像上面这样，我们通过讨论便对假说进行了验证。

## 实施好的讨论的要点

下面我们谈一谈讨论的要点和心理准备。

**要点 1　一定要构建假说**

首先，如果我们在讨论的时候没有任何假说和想法，而指望两手空空地从别人那里得到解答，那就太自私了。如果我们想通过讨论引出解答，那就必须先构建自己的假说，并将其提出来。这是最基本的规则。如果你什么都不知道，又指望对方把解答告诉自己。如果你抱着这种态度，那么你将什么都得不到。

当然，假说也不是非要完美无缺不可的。因为考虑到一定程度的假说即可，所以，重要的是试着将其拿出来讨论。“虽然还不能确信，但应该就是这样吧？”只要到这种程度就行。因此，我们要试着将自己的假说抛给别人，听取对方的意见。即使假说有错误，因为在我们周围有人对该问题更熟悉，也有人持完全不同意见，所以，我们只要通过与这些人讨论来验证假说，并使假说获得深化即可。

**要点 2　不要否定假说，而要以深化假说为目标**

如果有人在讨论中提出了不成熟的假说和错误的思路，人们往往会指出这些假说和思路的毛病。然而，否定并不能带来进步。不要仅仅否定别人的假说和思路，而要提出建议：“这个思路应该更接近解答吧？”“加上这个观点怎么样？”这就是在讨论中验证假说，并使之获得深化的要诀。

**要点 3　吃小亏占大便宜**

在讨论中重要的是要仔细听对方的话。而且，我们要在理解对方的发言意图和原委后再做出回应。讨论的目的不是争胜负，而是验证和深化假说。我们在讨论时始终不要忘记这个目的，有时候还要以退为进。

**要点 4　要有各种类型的参与者**

要使讨论成功，有时候我们还要尽量让小组成员担任不同角色。作为讨论的参与者组合，要有背离常识提出天马行空意见的人，有批判性地看待他人意见的人，有与前面相反的总结发言的人等。当然，在讨论参与者状态好的时候，我们只需让本来擅长某种角色的人担任自己的角色；但在他们状态不好的时候，我们可以请平时天马行空地考虑问题的人负责总结发言。由于小组是由起不同作用、性格不同的人组成的，因此讨论的范围就会变得宽广起来，而我们也能更容易验证假说。

## 3　分析主导型验证

### 分析的基本要点是迅速而简略

分析在验证假说的时候也是很重要的。不过，我们并不一定需要什么细致周到的分析。以验证假说为目的的分析，其要点首先是快速、简单地分析最小范围内的因素，且只分析这些因素。由于这种分析快速而粗略，因此我们将其称做“迅速而简略”的分析。有时候，我们会在手边的信封背面匆匆进行计算，所以也将这种分析称做“信封背面”的分析。

这种分析的目的主要是说服自己。使用这种分析方法，我们能快速地对自己构建的假说是否符合实情进行验证。

在此之后，我们再进行正式的分析。这种分析的目的是说服他人，避免出差错。然而，这种正式分析最重要的一点是：站在为决策提供必要判断的立场上，而无须进行得细致周到。工作决策的分析与学术论文的分析是不同的。学术论文的分析要求正确性和精密性，不管谁做分析都能得出同样的结果。而工作决策时用到的分析并不要求这些，有效的数字，只要精确到个位数已足够。

举例而言，我们在开会决定是否实施某项目时，不管项目的成功概率是 83%还是 79%，会议的结论都不会变。根据这两个数字中的任意一个数

字，决策者都能做出成功概率约有八成的判断，而结论便是实施。进一步地说，不管成功概率是 43%还是 39%，会议的结论也不会改变。在“不实施”这个结论上不会有改变。对我们下结论而言，只要知道成功概率是八成还是四成，就已经足够，并不需要更为详细的数字。

有时候，追求精密数字反而会带来判断失误。很多人只要做分析，就总要列出小数点后的第一位数。举例而言，我们经常看到很多问卷调查都在分析记录上记载着这类描述：“66.7%的人持赞成意见”。从这个结果来看，1 000 人里有 667 人赞成。如果我们这么想，会觉得赞成的人非常多，但事实上，很多时候，这种记录仅仅意味着 3 个人里面有 2 个人赞成。在这种情况下，只要有一个人转变立场到另一方，就会出现完全相反的结果。如果我们不关注这种本质性的东西，而被琐碎细微的数字牵着鼻子走，就会做出错误的判断。

我经常说的一句话是，企业经营所需的数字，精确到个位数就已经足够。

## 分析有 3 种目的

在开始分析主导型验证之前，让我们先思考分析的目的。一般而言，分析有 3 种目的：找出问题、说服对方、说服自己。

### 1. 找出问题

举例而言，在接受精神科医生或心理顾问的心理分析时，大多数人都希望知道自己不知道的东西和意识不到的东西，或者是真相。这与企业委托咨询顾问做咨询时的情况一样。企业希望咨询顾问能帮助它们发现自己

没有意识到和忽略的问题。

在这种情况下，为了诊断现状，或为了找出客户的问题和课题，精神科医生和咨询顾问使用分析。

**2. 说服对方**

在找出问题和课题后，我们要使其被对方理解，并说服对方，就要进行分析。

我们假设，某厂商的产品开发人员认为：我们开发人员明明开发出了好的产品，但销售额却没有提升，原因在于销售和市场营销有问题。但我们在实际调查后发现，该公司在销售和市场营销方面并不比竞争对手逊色，相反，问题出在产品没有竞争力上。恐怕开发人员很难简单接受这个结论。

因此，我们为了让开发人员理解该产品为什么比竞争对手差，或者让他们知道消费者怎么看该产品，就需要进行分析。

**3. 说服自己**

你自认为已了解这个问题的真正原因。为了让自己知道这个结论究竟是否正确，或者是否还有其他解答，你就要试着进行分析。

## 先有假说后做分析

像上面说的那样，尽管分析有各种各样的目的，但不管你出于什么目的，最重要的是以验证假说为目的进行分析。不要盲目地分析一番后再去整理问题，而要首先带着问题意识构建假说，然后验证该假说是否正确。这才是分析时的正确态度。

其原因在于，在我们以验证假说为目的进行分析时，自然可以限制必要分析的范围，只需用最少的时间便可完成任务。如果你忘记这一点，准备从分析的结果中找到点什么，你便会盲目地这也分析，那也分析，最终一头栽进信息洪流之中。

在电脑普及的今天，甚至只要有数据，我们就能进行各种各样的分析。举例而言，如果利用电子表格计算软件[1]，我们可以方便地进行相关分析和多变量解析。此外，如果你想用专用的解析软件进行分析，哪怕连续分析一个星期、一个月，甚至一年都可以。不过，我们绝对不能做这种没有问题意识的分析。

## 定量分析的基本技巧

分析可以分为两种：一种是使用数据进行分析的定量分析；另一种是比起数据来更重视分析访谈中得到的意见和管理者的看法，或更注重分析消费者意见的定性分析。如果用定性分析就已经足够，那么我们就没必要再去做定量分析。不过，在验证假说的时候，我们更多使用的是定量分析。

在这里，我将介绍几种基本的定量分析方法，希望读者能在理解这些方法后将其运用到假说验证中。

## 比较、差异主导型分析

比较、差异主导型分析是最简单、易懂的分析方法，其做法是比较 2~3

1 表格计算软件——spreadsheet software。

种事物，注意观察它们之间的差异。在比较市场份额、销售额、成本、价格或调查客户满意度的时候，我们将这些信息数据化后再使用比较、差异主导型分析。让我来介绍几个将比较、差异主导型分析灵活应用到假说验证中的案例。

### 案例 1　化妆用品的各个渠道的盈亏情况

图 4-2 所示对某化妆用品[1]厂商的主力商品在各个渠道上的盈亏情况做了比较。

| | GMS | SM | 折扣店 |
|---|---|---|---|
| 对流通商的售价 | 720 | 720 | 720 |
| 促销费 | 95 | 50 | 30 |
| 返利 | 70 | 20 | 15 |
| 销售折扣※ | 30 | 30 | 30 |
| 净价 | 525 | 620 | 645 |
| 成本 | 525 | 540 | 540 |
| 营业费用 | 50 | 60 | 10 |
| 贡献利润 | ▲65 | 20 | 95 |

日元/个

事实上被厂家认为最不赚钱的
折扣店的贡献的利润最高

图 4-2　化妆用品的各个渠道的盈亏情况

注：按销售额比例分摊。
出处：BCG 分析。

当时，在化妆用品行业，被称为综合超市的百货店（General Merchandise

1　化妆用品——toiletry。

Store，GMS，其中伊藤洋华堂[1]和永旺[2]就属于这种类型）被厂家看成是优良的销售渠道。这是因为产品在 GMS 的终端售价基本上都要比其他渠道高。GMS 以接近厂商期待售价的价格为厂家销售产品。而且，GMS 在进货的时候也肯接受厂家的报价。因此，从厂家的角度来看，GMS 是一个非常优良的渠道。

另一方面，折扣店则使产品的市场价格不断走低。因为是大量进货，所以折扣店在进货的时候便向厂家要求大额采购折扣。由于这些原因，折扣店这个渠道被厂家看成是很头疼的渠道。

在这种情况下，咨询顾问指出：实际上，为厂家和消费者都做出了贡献的恰恰就是厂家所讨厌的折扣店。那么，让我们比较一下各个渠道的盈亏情况如何。

所谓对流通商的售价，是指厂家以什么价格销售产品给各个渠道的一种定价方法。促销费，是指厂家对商店所举行活动的赞助费和用于商品陈列的 POP 广告费用等。返利，是指返还货款的一部分。销售折扣，是指与

---

1 伊藤洋华堂（Itoyo Katou），又名伊藤荣堂，创立于 1920 年，前身为羊华堂洋品店，现为日本主要的零售企业，在日本全国各地经营百货公司，亦从事其他业务，近年更积极在中国内地多个城市包括在成都、北京等地拓展零售业务。截止 2006 年 2 月的 2005 年度结算中，销售额达到 14 705 亿日元（约合人民币 1 001 亿）。根据该公司网站显示，截止 2006 年 10 月 16 日，该集团拥有 180 家门店。2006 年 9 月 1 日其新成立的控股公司 Seven & I 控股公司在东京证交所上市。伊藤洋华堂遂与日本 7-11 便利店同属该控股公司旗下。

2 永旺（AEON），日本零售业巨头，永旺集团旗下拥有吉之岛综合百货超市、MAXVALU 食品超市、WELCIA 医药超市、MINISTOP 便利店、DIAMOND CITY 商业开发、品牌专卖店和 AEON 金融业务等多种业态。

销售金额相对应的折扣。像上面列举的那样，有很多种折扣。

将这些不同的折扣累加起来后，被认为是优良渠道的 GMS 便有近 200 日元的折扣。我们可以看到，与此相对的是，厂家就算扣除对折扣店的所有折扣，也能以 645 日元的价格将产品批发给它们。在 3 个渠道中，折扣店的进货价格最高。

如果进一步从营业费的角度比较销售人员在不同渠道上花费的时间，我们可以知道，尽管销售人员并没有在折扣店上花多少时间，但他们需整年勤勤恳恳地跟 GMS 和超市（Super Market，SM）两个渠道的采购人员磋商，他们在这两个渠道上使用了大量营业费。如果在减去折扣的基础上再减去营业费，我们便能看到，厂家平均在卖给 GMS 的产品中每件亏 65 日元，而在卖给折扣店的产品中平均每件赚 95 日元。

只要厂家深信 GMS 是最优顾客，便会想方设法把产品批发给 GMS，而不愿把产品卖给作为价格破坏者的折扣店。不过，在试着比较产品在各个渠道的盈亏之后，我们知道，就结果而言，今后多把货批发给折扣店能带来更多利润。

## 时序主导型分析

我们在分析事物随着时间怎样变化的时候，运用时序主导型分析方法。

很多企业都关心销售额与上一年相比增长了多少，利润是否增加，或者市场份额是否有所扩大。很少有企业会追踪 5 年前、10 年前开始的变化。在制定中期计划的时候，虽然经营企划部门的相关人员会按照时间先后顺序来考察几年内的数据，但很少有人以 10 年、20 年为单位来看事物。

当企业在大的时间跨度下看问题的时候，便能发现过去没有意识到的真实情况。

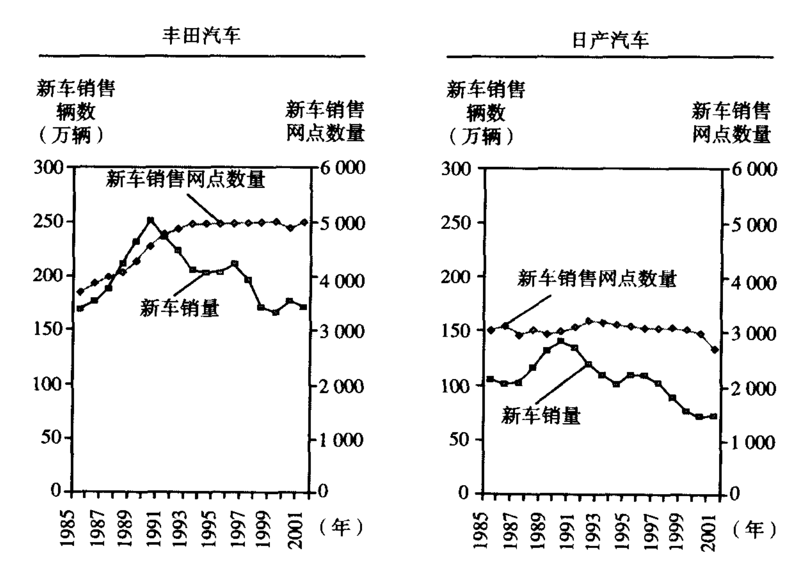
**案例 2　各汽车厂商的新车销量与销售网点数量的推移变化**

在日本国内，各汽车厂商正进行着激烈的市场份额之争。迄今为止，它们经历了这样一段时期：各厂商为了提高一点点市场份额而去增加经销商网点数量。

另一方面，我们却很少听到汽车经销商盈利的信息。"经销商数量与市场份额有关联的想法是不切实际的"，我们在构建了这样一个假说后，试着实际进行分析，然后得到的便是如图 4-3 所示的曲线图。该图显示了各汽车厂商从 1985 年到 2001 年为止的 16 年间新车销售网点（经销售商）数量和新车销量的推移变化。

观察左侧丰田汽车的图，我们知道，在这个过程中，尽管新车销售网点数量增长缓慢，但基本上是持续向上增长的。然而，新车销量尽管在最初的几年里急速增长，但在其后却出现了下降的倾向。这种下降不是单个销售网点的平均销量的下降，而是总销量的下降，所以单个销售网点的平均销量应该下降得更厉害。也就是说，尽管丰田汽车维持了四成的市场份额，并被人们看做是市场领导者，但至少就销售效率而言，丰田汽车是劣等生。

然而，本田技研工业（Honda，以下称本田）并没有增加销售网点，就长期的趋势来看，其销售网点数量甚至还有减少的倾向。与此相对的是，它的销量反而在增长，所以，就销售效率而言，可以说本田是优等生。人们只看市场份额，认为丰田提高了市场份额，而本田的市场份额下跌了，但是，如果以销售效率为评判基准的话，本田才是优等生。



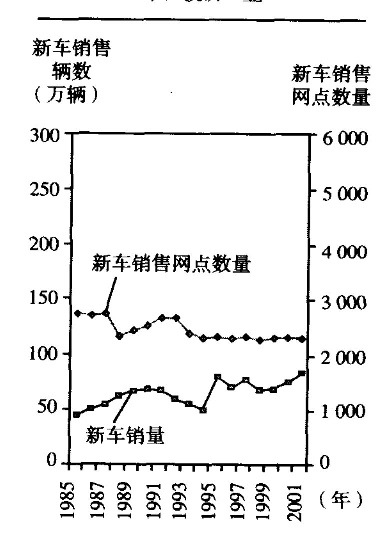




图 4-3 各汽车厂商的新车销量与销售网点数量的推移变化

注："新车销售辆数"里，包含了乘用车（含小型汽车）、卡车和公共汽车。
出处：日刊汽车新闻社、《汽车年鉴》（日本汽车会议所编）、BCG 分析。

日产汽车虽然没有增加销售网点，而销售数量也没有减少，所以，它的销售效率没有丰田那么差，但要比本田逊色。

以上结论都是因为我们观察了时间序列的变化才知道的。我们通过大跨度地看问题，就可以推翻汽车行业内的常识——只要增加销售网点就能提升销量。

## 分布主导型分析

我们在分析各种事物、现象是否有某种关联，或者是否有异常之处的时候，使用分布主导型分析方法。在运用分布主导型分析方法时，我们经常使用分布图。

### 案例 3　分别观察家电产品在各零售店的盈亏情况

这个案例来自我们为某家电厂商做的咨询项目。当时，有人认为，要进一步提高某产品的利润率，就必须提高对大型零售店的售价。为什么要这么做？因为该厂商在跟零售店的角力中，中小零售店在售价等方面容易接受该厂商的意见，所以该厂商能以相当高的价格将产品销售给它们，从而能够赚钱。反过来，该厂商在与以山田电器[1]和 Bic Camera[2]等为代表的大型量贩店交易的时候，由于对方有实力，因此强行压低厂商的售价。对

1　山田电器（Yamada Denki）：创立于 1973 年 4 月，日本最大的电器连锁店。在截止 2007 年 3 月底的 2006 年度结算中，其销售额达到了 14 436 亿日元（按照 2007 年 3 月 31 日日币兑换人民币汇率计算，约合人民币 949 亿元），再次刷新日本电器连锁店的销售额记录，经常利润为 717 亿日元（约合人民币 47.1 亿元），纯利为 434 亿日元（约合人民币 28.5 亿元）。

2　Bic Camera：日本大型电器连锁店，在日本全国有 24 家零售店，主要集中在东京附近。创立于 1980 年 11 月。其销售额约为山田电器的三分之一。

方还进一步要求该家电厂商派遣销售人员、制作广告宣传单等，或让他们开发、生产特殊规格的产品。因此，该家电厂商的营业利润只能变成大量赤字。按照这个道理，厂商只要在图表的横轴上获取销售规模，在纵轴上获取利润率，那么，随着销售额的增长，就应该会出现利润率下降的图表。也就是说，销售额与利润率应该会出现负的关联关系。

针对这种情况，我们当时构建了假说——中小零售店的生意才有改善余地。

为了证明这个假说，我们对所有交易对象的销售利润率进行了计算。首先，我们要求该家电厂商将其对各零售店的产品售价提供给我们。其次，我们将销售人员在各零售店所花费的时间换算成金额，再除以该厂商对各零售店的销售总金额，确认营业费用在销售额中的比例。然后，我们把促销费，如产品陈列所需的促销材料费、与销售额对应的利润、店员派遣的成本等，换算成金额，也加到实际成本中。我们将实际营业成本与制造成本及总公司间接费用相加，再用售价减去这些成本，最后便得出实际的营业利润。

然后，我们把这些数字用图表现出来，就是如图 4-4 所示的所谓的分布图。在这个分布图里，一个个小点代表各家零售店。

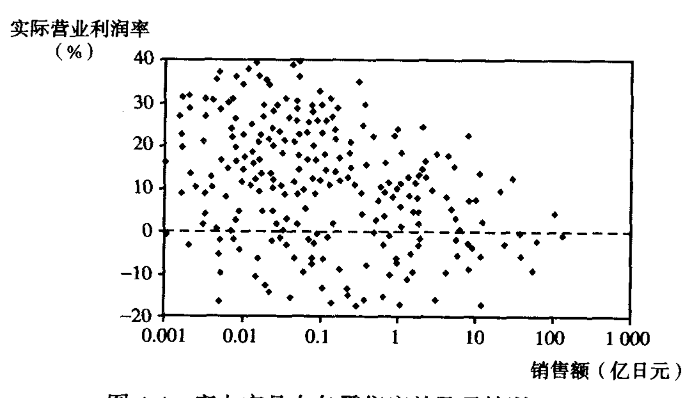



图 4-4　家电产品在各零售店的盈亏情况

出处：BCG 分析。

通过这个分布图，我们清楚地看到，事实上，销售规模和利润率之间几乎没有关系。出现这种情况的一个主要原因是，在中小零售店，售价是委托各销售人员决定的，而倾向于提高销售额（哪怕只提高一点也好）的销售人员在销售产品的时候，往往会给零售店打折。由于这个原因，利润率便跟零售店的规模脱离了关联，而出现得到的折扣多的零售店和得到的折扣不多的零售店。进一步来说，越是方便拜访的零售店，销售人员越会频繁拜访。这么一来，便导致了单位销售额的营业成本的增加。另一方面，我们看到，虽然大型零售店确实是在压低进货价格，但因为它们给厂商带来的销售额很大，所以在厂商的单位销售额里，大型零售店的销售人员成本并不高。

经过我们这样分析之后，该厂商分别对中等规模以下的零售店和大型零售店采取了措施。对中等规模以下的零售店，它们采取由公司来掌控售价的政策，撤销亏损的零售店。对大型零售店，与销售额的多少相比，他们更强化了对利润率高的大型零售店的销售，以提高盈利。在采取这两个措施后，该厂商成功地大幅度提高了利润率。

## 因数分解主导型分析

将问题分解成各种要素，探询问题真正产生原因的分析方法就是因数分解主导型分析。在运用该分析法的时候，我们不断将问题分解开来，并寻找问题的最根本的关键点和最重要的原因。

在这里，我将介绍一个用因数分解解释加工食品厂商 D 公司市场份额

下降的原因的案例。

**案例 4　分解加工食品厂商 D 公司市场份额下降的原因**

根据图 4-5 所示，我们首先试着对决定各厂商销售额的关键因素进行分解。在比较 D 公司和主要竞争对手 E 公司后，我们了解到以下情况：

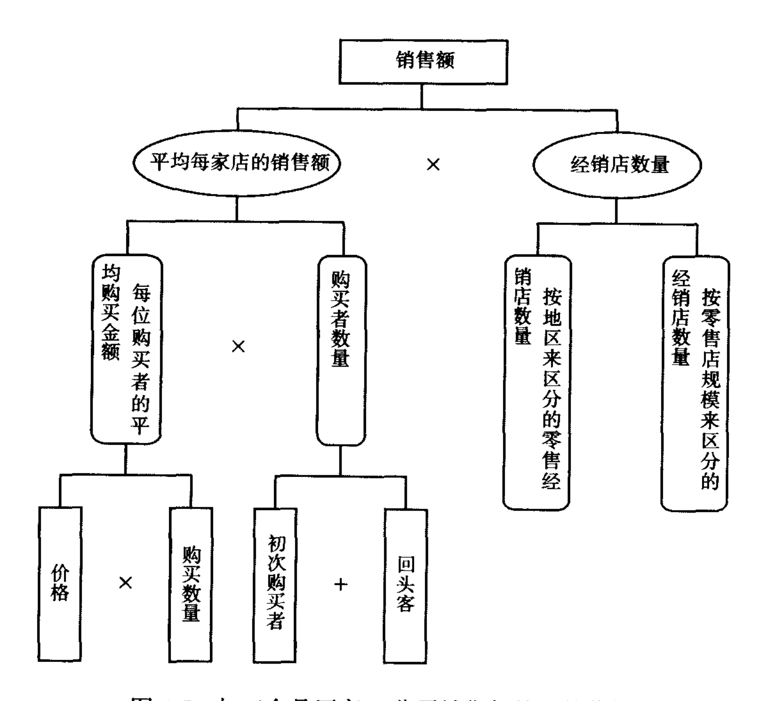



图 4-5　加工食品厂商 D 公司销售额的因数分解

首先，D 公司的销售额由销售 D 公司产品的商店总数与每家商店的 D 公司产品的平均销售额相乘得出。而且，根据零售店的不同规模，图 4-5 右侧显示的销售 D 公司产品的商店总数，可以分解成大型商店、中型食品超市、街道零售店和以便利店为代表的小型商店的数量。同样，该商店总

数也可以分解成从北海道到九州[1]的各个地区的店数。另一方面，图表左侧的平均每家店的销售额可以分解为购买D公司产品的购买者数量乘以平均每位顾客为商店带来销售额。我们还可以将购买D公司产品的购买者分为回头客和初次购买者。另外，我们可以将每位购买者在一次购物过程中为商店带来的平均销售额分解成平均每人购买量乘以价格。

然后，我们对E公司也进行同样的因数分解。

作为在实际分析前的假说，我们认为，D公司的产品在品质和口味上绝对不比E公司差，所以，消费者只要购买D公司产品，肯定还会再次购买。因此，我们假定：D公司产品原来的经营商店比较少或在实际购买D公司产品的购买者中初次购买者较少才是问题所在。

于是，我们在实际观察这些由因数分解而来的各个数字后了解到，尽管销售D公司产品的商店数量在某种程度上确实不如E公司，但两者所拥有的经销店数量大致相同，D公司并没有负于对手。另一方面，我们在试着调查几家商店的购买者背景后得出一个结论：D公司在所有商店的总购买者数量上都不如E公司，特别是回头客数量非常少。乍一看，似乎前面构建的假说遭到了否定，但事实上，我们了解到回头客总数停滞不前是负于对手的最大原因。也就是说，我们发现：虽然购买者只要买过一次D公司的产品就可能成为D公司的回头客，但是，很多购买者连一次都没买过D公司的产品。正如图4-6所示，在购买者回头率上，尽管D公司与E公

1 北海道在日本最北，九州在日本最南。这句话的意思是销售D公司产品的商店总数可以按照整个日本区域划分进行数量分解。

司平分秋色，但在购买体验率上，却显然输给了对手。

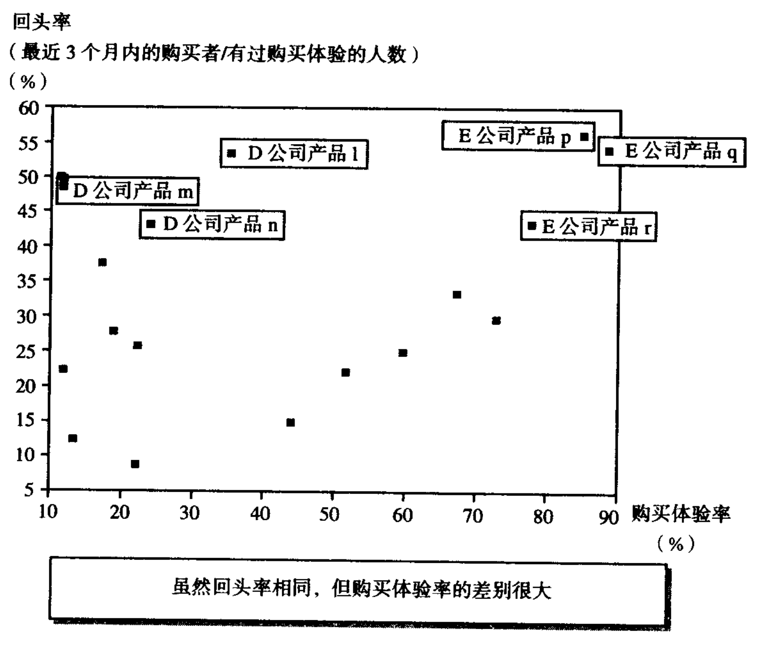



图 4-6　各品牌的购买体验率和回头率

因此，若 D 公司想提高市场份额，就必须积极实施试吃活动，让购买者在商店先试着品尝一次自己的产品，并通过无偿赠送产品来积极实施抽样调查。

只要我们理解了这种分析模式，就能在验证假说时得到非常大的帮助。



# 第 5 章

## 提高假说思考力

## 1 好的假说源自直觉，直觉源自经验

### 磨炼直觉、第六感

到这里为止，我对在一个项目中构建、验证假说并使假说深化的内容进行了介绍。在本章，我想谈一谈怎样才能提高假说思考力。

只要我们不断提高假说思考力，就能从一开始构建出质量相当高的假说，在假说验证后发现假说有错而需要重新构建假说的情况就会基本消失，最低程度也能提高构建高质量假说的概率。

换一种说法，我们从一开始就能构建出深化后的假说。这意味着在有意无意中我们在大脑中迅速对假说进行了验证。在想出假说的瞬间，我们从不同角度对假说进行了验证——这个假说不对，那个假说也不对，从而在很短的时间内便使假说获得了深化。咨询顾问也同样如此——有一定经验的咨询顾问因为下意识地在大脑中对假说进行了验证，所以使得一开始构建的假说就深化了很大一步。也就是说，我们在瞬间混合进行了假说的构建、验证和深化。而要达到这种在大脑中下意识地进行假说验证的水平，就必须积累相当多的经验。

那么，怎样才能成为那种假说思考力强的人呢？

我们假设：某石油开采专家和某外行都开采石油。两个人都站在地表

上，都看不到地底下的油田。就这一点而言，我们可以说两个人的条件相同。不过，一旦真正开采起来，专家发现油田的概率要高很多。这只能用经验的差距来解释。专家开采过数百个乃至数千个油田。专家决定："挖这里吧。"外行可能会怀疑："为什么是那里？"不过，在试挖后，专家会与油田如期而遇。

这种方法与哥伦布警官和古畑任三郎[1]寻找犯人的方法有类似之处。虽然我们知道这两个人的故事都是虚构的，但通过假说思考，哥伦布和古畑任三郎从一开始就选定了"像犯人的人"，然后开始详细搜查。他们的这种搜查是假说驱动型的搜查。而站在电视剧里的其他登场人物的角度来看，完全不知道他们为什么会选中那个人。

一般来说，这种假说思考力会被人形容为："有很强的直觉"、"有很强的第六感"。然而，如果仅仅用这类词汇来形容假说思考力，并不能充分说明假说思考力。假说思考力产生自直觉，而直觉则产生自经验。

解决商业课题也与开采石油类似。大部分的商业课题都不是能轻易地找到解答的。因此，只要你不是预言家，不可能从一开始就得出解答和结论。正因为如此，我们才需要使用假说。

如果你要问为什么有的人可以凭借直觉得出问题的解答，那我得说，那是由构建和验证假说的经验所决定的。好的假说源自直觉，而直觉源自经验。对我们构建假说而言，经验的积累是非常重要的。如果你想在只有

---

1　哥伦布警官和古畑任三郎：两人都是热门推理探案电视剧里的主角。前者是美国电视剧《哥伦布》（*Columbo*）的主角，后者是《古畑任三郎》的主角。

很少信息的情况下构建出好的假说，只能去积累经验。要不断地构建假说，一个错了就再构建另一个。如果你构建的假说错了，你就要在原来的基础上添加不同的资料，再构建新假说，使原来的假说得到深化。如果条件允许，你还要使深化后的假说进一步得到深化。我们必须反复进行这样的训练。

## 训练方法 1　经常思考“So What?”

事实上，训练假说思考有方法可循。方法之一是经常不断思考“So What?”（那会怎样）。也就是说，当身边出现某种现象时，我们要不断思考它意味着什么。

具体而言，我们在听到苹果电脑公司[1]的便携式音乐播放器 iPod 非常流行的时候，便去思考“So What?”，即思考 iPod 流行后的影响。

iPod 的流行应该会给各个行业带来影响。

举例而言，我们甚至可以想象，在 iPod 流行后，过去领导便携式音乐播放器市场的 walkman[2]的市场份额便会下降，索尼的业绩会发生恶化。这样的话，或许索尼的股东卖掉股票比较好，而索尼的管理者则有必要转换

1　苹果电脑公司（Apple Computer）：1976 年 4 月 1 日由斯蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）、斯蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）和罗·韦恩（Ron Wayn）创立，现为全球著名的消费电子公司。该公司于 2001 年发售的 iPod 音乐播放器因独特的设计而风靡全球。在本书原作出版后的 2007 年 1 月 9 日，苹果电脑公司宣布更名为苹果公司（Apple, Inc.）

2　日本索尼公司于 1979 年开始销售的随身听品牌，是迄今为止销量最多的音乐播放器。

战略。

如果苹果电脑重振业绩，我们可以预想其股价也会上涨，这样便能带来行动——购买苹果电脑股票。iPod的流行，对IT行业、个人电脑行业的势力地图应该也有影响。索尼公司股价下跌只是暂时现象，事实上，微软公司的股价会受到长期影响。如果情况如此，微软公司则可能会采取新的对策。

此外，如果音乐可以下载、经常随身携带，音乐行业与CD、唱片行业发生大变化的可能性也会提高。也许年轻消费者会从手机和饮食的消费中回到音乐消费上来。如果情况真变成那样，恐怕NTT DoCoMo[1]的股价就会下跌。如果NTT DoCoMo能未雨绸缪，将手机和iPod融为一体，其股价应该会上涨。

像上面这样，我们从iPod的流行现象中可以得出数个“So What?”。

只要我们养成对周围发生的现象思考“So What?”的习惯，就能锻炼出假说思考力。

## 训练方法2 不断问“为什么”

第2个训练方法是不断问“为什么”。在BCG，这种思考方法得到了很彻底的贯彻，我们最少要重复5次“为什么”。通过平时进行这个训练，我们能锻炼出假说思考力。我们假定思考：“为什么没有人打职业棒球？”

---

1 NTT DoCoMo：从日本电信电话公司（NTT）独立出去的经营移动电信业务的公司，为日本第一大移动通信服务商。

我们在重复问“为什么”的同时，思考其原因和对策。就像下面这样：

<第 1 个“为什么”>“为什么没有人打职业棒球？”

→“因为职业棒球没劲。”

<第 2 个“为什么”>“为什么职业棒球没劲？”

→“因为职业棒球没有明星。”（※深挖这里）

→“因为职业棒球队没有努力使球迷获得愉悦。”

<第 3 个“为什么”>“为什么职业棒球没有明星？”

→“因为明星流失到了美国职业棒球大联盟。”

→“因为有发展潜力的年轻选手没有加入职业棒球运动。”（※深挖这里）

<第 4 个“为什么”>“为什么有发展潜力的年轻选手没有加入职业棒球运动？”

→“因为职业棒球的待遇低”（立刻可以判断这不是事实，可验证）

→“因为年轻人奔向了足球等有吸引力的体育运动。”（※深挖这里）

<第 5 个“为什么”>“为什么足球吸引年轻人？”

→“因为 J 联赛[1]有吸引力。”

---

1　J 联赛：日本的顶级职业足球联赛，类似于我国的中超联赛。

→“因为中田英寿和中村俊辅[1]在欧洲很有影响力。”

→“因为有足球世界杯。”

→“因为球员转会到世界各国俱乐部的可能性高。”

→“因为本地的足球俱乐部从选手年轻时就开始培养。”

像上面这样，在重复 5 次问“为什么”后，甚至能看到问题的对策。在这些对策中，职业棒球似乎可以模仿并实施的是，第 5 个假说中的俱乐部发起的紧密衔接足球与地方的战略。我们从球员的初中、高中起就在其所属的俱乐部球队培养他们，使众多有潜力的年轻人朝着成为未来明星球员而努力。为了提高职业棒球的人气，我们能想出这个假说：“应该使棒球运动转变为更紧密地联系地方的体育运动”。此外，针对足球在全球范围内有很多发展空间这一点，我们还可能将日本的职业棒球和美国的职业棒球大联盟合并组成混合联盟，在日本国内棒球联赛的赛季中途，与美国共同举办日、美职业棒球比赛。总之，我们要把日本职业棒球从固守于日本的体育运动转变成向世界开放的联盟比赛。

1　中田英寿和中村俊辅：两人都是日本球员赴欧洲顶级足球俱乐部踢球的代表人物。中田英寿曾效力于意甲佩鲁贾俱乐部、罗马俱乐部、帕尔玛俱乐部等欧洲劲旅，并于 2006 年 7 月 3 日宣布退役。中村俊辅，曾效力于意甲雷吉纳队，现效力于苏格兰凯尔特人队。

“重复问 5 次‘为什么’”在丰田汽车还成为了“改善”[1]生产方式的基本原则。被称为“丰田生产方式之父”的大野耐一[2]说：“一定要问 5 次‘为什么’！这样做就能看出问题的真正原因，而不仅仅是原因”，而且他还走遍了一线现场，从而确定了丰田生产方式。

1 改善（kaizen），丰田生产方式的核心概念之一。20 世纪 80 年代以后传遍西方世界，现已成为日本企业的特点之一。

2 大野耐一：丰田生产方式之父。1912 年出生于中国大连。1932 年从名古屋高等工业学校毕业之后，进入丰田纺织公司，1943 年，转入丰田汽车工业公司。1964 年担任常务董事，1970 年担任专务董事，1975—1978 年担任丰田汽车公司副社长。此后又先后担任丰田汽车工业公司顾问、合并后的丰田汽车公司顾问、丰田纺织协会会长等职务，于 1990 年去世。著作有《丰田生产方式》（钻石出版社）等。其著作在中国大陆引进的有《丰田生产方式》（中国铁道出版社，2006 年 4 月第一版），《大野耐一的现场管理》（机械工业出版社，2006 年 4 月第一版）。

## 2　在日常生活中不断训练

### 从日常事件出发预测未来

以日常发生的事情和感觉到的东西为基础，预测将来如何变化，这种构建假说的方法也可以变成提高假说思考力的有效训练方法。

我们思考这个问题："一旦老龄化社会到来，什么样的生意会兴起？"日本正以超越其他各国的速度迈进人口老龄化社会，据估计，到 21 世纪中期，日本将进入 1/3 的国民都超过 65 岁的高度老龄化社会。届时，什么样的生意将会兴起呢？请各位试着对该问题构建假说。

"一旦老龄化社会到来，会有什么事情发生？"，面对这样的疑问，我们假设已经构建了一个假说："揣着钱还没花的老人会变多"。那么，再进一步，我们应该能构建出假说——"遗产处理生意将会极其兴旺"。

此外，我们假设已经构建了"老人们将开始花钱"的假说。再进一步，我们可以构建假说——"以老人为目标客户的商店将会流行"，"把孙子和老人当成一个整体，并以该消费群体为目标的商品、服务将会盛行于世"等。

而且，我们一旦构建了"活跃的老人将会变多"的假说，就能构建"体育产业、旅行业和兴趣产业等将会流行"的假说。

像上面这样，我们采用这种方法进行训练：以身边的现象为基础，构建假说，预测未来将会如何变化。下面，我将根据不同情景，介绍提升假说思考力的训练方法。

## 从报纸新闻报道出发进行思考

这种训练方法要求我们从报纸新闻报道的现象出发，思考假说（即原因假说）——“为什么会变成那样”，然后试着对该假说进行验证。

我们假设报纸登载了一条新闻：“某工业公司年度决算，创造了历史最高收益记录。”对该新闻，我们可以构建以下几个假说的原因：

**假说 1** 行业整体情况良好

→其他公司的利润情况如何？

**假说 2** 日本经济整体恢复、景气

→日本企业整体的经常利润如何？

**假说 3** 公司的销售额获得了增长→为什么销售额增长了？

→销售额增长是因为新产品销售额增长，还是因为过去已有产品的销售额增长，抑或是因为新业务的销售额增长？

**假说 4** 公司成本下降了

→观察成本比例的推移变化→是因为成功削减了配货成本，还是因为减少了产品种类、削减了库存、压缩了人力成本？

**假说 5** 新产品畅销

→调查实际畅销产品对销售的影响。

→出乎意料的是，在很多情况下，畅销产品对销售的影响很小。新产品的利润率如何？

**假说 6** 公司成功进行了重组

→调查具体做过的工作→裁员？撤销、出售业务？出售资产？

**假说 7** 领导力

→跟以前相比，管理层的领导力发生了什么变化？该变化对业绩产生了什么影响？

在进行训练的时候，在构建原因假说的阶段，请轻易不要使用报纸上没有写的信息。首先构建假说，然后通过《会社四季报》[1]和互联网等途径搜集信息，验证假说。

**从电视话题出发进行思考**

这种训练方法要求我们在看电视的同时，对有意思的事情、现象构建假说。在这里，我们对韩剧流行的原因构建假说。

**思考韩国方面的原因**

**假说 1**　韩国演员抓住了日本女性的心理（所以流行）。

**假说 2**　纯爱主题贴近日本女性的心理。

**假说 3**　韩剧的制作方式与日剧不同（前者节奏舒缓，经常出现家庭成员等）。

**假说 4**　日本人开始感受到了韩国自身的魅力。

1 《会社四季报》：登载、分析近 4 000 家日本上市公司业务范围、管理层信息和最新财务状况的书籍。由其出版商东洋经济新报社每个季度发行一次，是了解日本国内上市公司信息的最权威书籍。

**思考日本方面的原因**

**假说 1** 观众开始厌倦剧情单调、拍摄模式单一的日剧。

**假说 2** 在日本，没有针对中、老年女性观众的高质量电视剧。

**假说 3** 日本的时代背景：比起日本这类走下坡路国家的电视剧来，韩国和中国等有发展势头的国家的电视剧更受观众欢迎。

**思考“So What?”（那会怎样？）**

- 被韩国电视剧夺走收视率的日本电视台将发生衰退——这种情况很难发生。即使韩剧流行了，在电视台的整体时间段中也只占极少的一部分。而且，韩剧并没有被各类日本人接受。
- 今后，除韩国以外，中国大陆、香港地区、台湾地区、新加坡和泰国等亚洲各个国家和地区的电视剧、趋势也将在日本掀起热潮——对自己而言有没有商机？
- 日本电视剧的制作方式、流行趋势将会发生很大变化——预测什么样的电视剧会走红。两三年后便能验证该假说是否正确。

**从职场话题出发进行思考**

这种方法使用职场话题训练假说思考力。举例而言，如果你碰到了不喜欢的上司，该怎么处理？对这类问题，我们可以提出相反意见与同事进行讨论。假说有两种意见：“忍耐为上策”和“做好发生冲突的心理准备，将自己的风格贯彻到底，这样对职业生涯的形成有好处”。

如果你认同前者的假说，便可展开以下论述。

- 如果这位上司工作能力强，即使我比较讨厌他（她），也能跟着他(她)学习工作方法，而他（她）会成为自己成长的助长剂。

- 反正我到时候就会跳槽到某家公司去，所以忍一两年就能与下一位上司会合了。

相反，如果你认同后者的看法，便可展开以下论述。

- 就算我忍耐，得到的东西也不多。与其如此，不如贯彻自己的思想，这在心理卫生上也有好处，而且，有时也许会得到其他上司的认可：这家伙真有骨气。
- 就算上司调动了工作，也不能保证下一位上司跟自己合拍。这样的话，不管我喜不喜欢上司，在确立自己工作风格上下工夫都对将来有好处。如果无论怎样都跟上司合不来，那么自己只要提交工作调动申请即可。

你可以试着进行这样的讨论。当然，如果你顶撞讨厌的上司，既有可能被其在人事考评上打“×”，也有可能会被其踢到其他地方去。在这种情况下，你必须做出取舍，明白自己在选择后将得到什么、失去什么，这种议论与企业采取和以前不同的战略时所产生的议论在本质上是一样的。

**从家庭话题出发进行思考**

举例而言，我们试着与家人讨论：附近生意好的餐厅跟生意不好的餐厅，哪些地方不一样？

首先，必须讨论的是味道和价格。然而，除此之外，餐厅所处地段、菜单、建筑、室内装潢和服务等也是重要的影响因素。而且，你还必须考虑餐厅附近有没有竞争对手。在充分讨论这些因素的基础上，你再试着构建自己的假说。

当然，有的时候，某家餐厅也可能因为这些因素中的某个因素特别优

秀而在竞争中获胜。不过，事实上，与个别因素的好坏相比，很多时候，餐厅所提供的服务与其对目标客户的预期是否匹配，或者附近是否有以同类目标客户为服务对象的强大对手，这都是重要的。你家附近的餐厅，究竟属于哪种情况？

试着将这种假说讲给家人和街坊熟人听也是一种很好的训练。而且，一旦你得出结论，接下来便可以把自己设想成该餐厅的老板，试着构建具体的改变什么、不改变什么的行动方案，并产生提案。

顺便说一句，我常常在商店买东西时，当场构建自己的假说，然后试着向店员提问（验证假说）。

例如，我向店员询问："最近在那边成立了购物中心，你们的客人减少了吧"。有时，我甚至可以得到跟自己的假说完全相反的反馈："托那个购物中心的福，来这个地区的客人增多了，我们店也受到了好的影响呢"。由此，我学到了一点：比起对一家家商店的竞争对客流量的影响来，有时，同一地区的竞争，如涩谷和新宿[1]间的竞争，对客流量更能产生大的影响。

### 从与朋友交谈的话题出发进行思考

举例而言，你可以用朋友之间共同感兴趣的话题——高尔夫进行训练。首先，我们假定你已经构建了一个假说："高尔夫打得好不好跟球杆击出的球能飞多远有关系"。接下来，你要考虑怎样验证这个假说。于是，你就观察朋友击出的球的平均飞行距离和平均得分，并用图表形式观察高尔夫球的飞行距离与得分之间的关系。如果两者没有关系，那么思考高尔夫打得

1　涩谷和新宿都为东京的繁华商业区，两者距离很近。

好不好究竟与什么有关系，再构建新的假说。

接下来，作为深化后的假说，你可以列出击球方向、近距离切球和推球入洞等候选选项。如果这几个选项中有一个是正确选项，对你而言，由此又能得出什么行动计划（对策）呢？如果你不打高尔夫，只需向朋友提出普通建议。

## 证明自己不相信的假说的正确性

这是一种加强你自己不相信的假说，并证明其正确性的训练方法。

假设你相信大荣公司[1]经营失败的真正原因不是管理者问题，也不是店面运营问题，最重要的原因是综合超市这一业态的历史使命已经结束。从其他公司的事实来看，如伊藤洋华堂公司和永旺公司[2]的综合超市部门同样业绩低迷、为低盈利所困扰，这就说明上面所说的是真正原因。如果你持有这种观点，却偏要试证明假说：大荣公司经营失败的原因是综合超市的店面运营有问题。例如，你试着列举了以下能够想到的证据：

- 与其他超市相比，大荣公司不经常装修店面、改变店内销售场地组合。
- 大荣公司的店员教育不够细致，在其商店内发生客户不满意的机会多。

---

1　大荣（Daiei）：日本大型零售企业，曾在 2004 财年发生巨额亏损。

2　永旺公司（AEON）：日本大型流通企业集团，旗下拥有多项业务，包括百货超市、食品超市、专卖店、商业地产开发、金融服务、药品销售等。在截止 2007 年 3 月底的 2006 财年，该公司的销售额达到 43 453 亿日元（约合人民币 2 607 亿元）。

- 由于没有严格使用 POS 机等进行畅销商品、滞销商品的管理，大荣公司频繁出现了销售额的机会损失和销售尾货的库存损失。
- 由于大荣公司旗下的超市分散在全国各地，其货物的配送成本高，同时在广告上无法发挥集中的规模优势，因此产生了大的损失。

在列举完上述所有能想到的原因后，你再反过来思考：如果站在自己原来的角度看——认为综合超市这一业态的历史使命已经结束，你会怎样反驳这些意见？

无论什么训练方法，其基本都是扩充假说的范围、验证假说，并通过问“So What？”深入下去。请大家使用这种方法，去尝试构建能带来行动的假说。

如果是与你的工作没有直接关系的话题，即使你据此构建了各种不同的假说也不会应用到实际业务中。只要不应用到工作中，即使你出现了错误也不会有任何损失。这是这种训练方法的一个很大的优点。无论训练多少次都没有代价，是非常合算的。

# 3　在实际工作中进行训练

## 戴上对方的眼镜看问题

戴上对方的眼镜看问题，即站在对方的立场上考虑问题。这种方法可以带来跟以前不同的、与更具建设性的提案相关连的假说。

例如，如果你在生产部门，就容易在有意无意中对销售部门持批评意见：销售部门的不负责任的销售预算制定方式阻碍了生产计划，并且满不在乎地把货退回来，完全不关心库存已经有多少等。你的结论可能变成这样：只要销售部门不能理解生产部门的苦恼并做出改变，生产部门就不可能做到效率化。

尽管这种想法不一定是错误的，但长此以往，生产部门就不会有进步。因此，你可以站在对方的立场上构建假说。这是扩大自己假说范围的练习。

此时，你要站在销售部门的立场上进行思考。销售部门向生产部门过多订货的原因，或许是因为生产部门不能灵活处理客户的紧急订货，并不是因为他们不关心库存多少。如果是这种情况，那么只要生产部门灵活安排生产计划，以应对紧急订货，就能消除多余的订货。

按照以前的生产方式，很多时候越是畅销产品越是缺货，所以销售部门会经常多订货。为了防止这种情况发生，生产部门可以改变生产方式，

仅生产客户的订单中已确定的产品，或仅对畅销产品采用按订单生产的生产方式。

同时，因为现在的生产计划在生产前一个多月就确定下来了，所以实际生产所需的时间要两个月之久。又因为销售部门的销售预计是很久以前做的，所以这也许就会带来无法提高预测精确度的问题。这样的话，如果生产部门能做出改变——跟以前一样，在生产前的一个多月决定大致的生产计划，但把详细的生产计划改到生产开始的前一天决定，那么，销售部门的销售预测的精确度就会大幅提高，或许最终会解决尾货和库存问题。

一旦你站到对方的立场上考虑问题，就能构建出以前想不出的假说。

## 模拟上司的决策过程

请你在思考时常常带着这个问题：在解决问题的时候，如果自己是上司，会做出怎样的决策？试着进行模拟。这种训练方法将你自己放在上司的立场上，去思考构建什么假说、怎样做判断。

我们假设，在竞争对手的新产品极为畅销，而本公司产品的销售额下跌的时候，上司决定降价以促进销售额增长。此时，请你试着思考："如果由自己做决策，该怎么做？"是增加该产品的销售人员数量、客户访问次数、促销费和广告刊载量，还是放弃该产品，为确保未来的销售额着力于新产品开发，或者什么也不做？尽管有很多选项，但你要不断思考应该选择其中的哪一个，而选择该选项的原因又是什么。一旦你采用这种方法，

在与上司的实际选择对比后，你便能看到商业结果。也就是说，通过这种方法，你至少可以验证上司的决策正确与否。总之，这跟进行假说试验是一样的。而且，如果你能稍微发挥一下想象力，就能以相当高的准确率验证——如果按照自己的假说做决策，又会有什么结果。因此，这种训练方法不仅可以训练假说思考，而且还可以将自己训练成未来的领导者。

# 4 不要害怕失败——提高心智韧性

## 越是有创造性的假说就越容易失败

构建假说绝对不是一件简单的事情。积累好的、丰富多彩的经验是非常重要的。当你缺乏商业经验的时候，要试着不断构建假说。如果假说错了，就构建别的假说；如果看起来还不错，就不断深化这个假说。老练的咨询顾问能在瞬间想出高质量的假说的原因是对于类似的情况他们比咨询顾问新手多想过数百倍。然而，仅仅积累经验是不够的。你必须自己构建假说，经历成功与失败。失败具有重要意义。趁着年轻，人还是多失败几次好。

2005 年率队获得日本职业棒球联赛第一的千叶水手队[1]的主教练鲍比・瓦伦丁[2]，在其著作《瓦伦丁的胜利语录》（日本主妇与生活社出版）中说："要摆脱平凡，只有尝试失败。""自己若想在某个领域中获得成长，

1 千叶水手队——Chiba Lotte Marines。

2 鲍比・瓦伦丁（Bobby Valentine）：美国人，1950 年 5 月 13 日出生，毕业于南加利福利亚大学（University of Southern California）。曾于 1969 至 1979 年在美国职业棒球大联盟的洛杉矶道奇队（Los Angeles Dodgers），加利福利亚天使队等职业棒球队打球，后执教过多家美国职业棒球队。2003 年至今担任日本职业棒球队千叶水手队主教练。

挑战跟以前不一样的事情，或更进一步瞄准高的目标而努力时，失败总是会如影相随的。”

在刚开始练习构建假说的阶段，你可能经常构建出错误的假说。如果你因此放弃，你就无法提高假说思考力了。经历失败，你才能逐渐构建出更好的假说。

瓦伦丁说：“即使让胜利溜走，也应将教训收获在手”。其意思是，越是在失败的时候，学习的机会越多，所以绝不可以放走这些犯错的机会。

构建假说也同样如此。人正是在无法构建出好的假说的阶段，才有机会思考为什么没能做好。失败是成功的基础。你越构建创造性的假说，就越避免不了失败。

## 心智——越锤炼越强

你要掌握根据一点点信息去寻找解答的构建假说的技巧。当然，你不可能从一开始就很顺利。一谈到失败，人们就产生负面印象，想躲开。但从失败中，我们能学到非常多的东西。如果你只使用工作顺利时候的方法，即使你能模仿已有的方法，并能应对与过去相同的情况，但当你面对新的经营问题的时候，便只有举手投降了。

因此，我希望你能多多地失败。你要不怕失败，不断构建、验证假说，并使之深化。

如此下去，当你提高了假说的精确度后，就能异常迅速地解决问题，在面对经营、管理问题的瞬间，你能想出解决方法。这与将棋名家羽生善治从 80 种可能下法中瞬间想出 2 种或 3 种下法一样。不过，千万不要忘记

灵感中包含着无数的经验。据说，羽生善治是在小学一年级开始学习将棋的。此后，他便如同找到了组织一样，一头扎进了将棋的世界里。在上小学六年级的时候，他进入了新晋棋手奖励会[1]，那时，羽生善治一天到晚想着将棋，即使在走路时也会在脑中想象将棋盘。在 3 年时间里，他成为了四段棋手（职业棋手）。在此后的 20 多年里，他每天都对着将棋盘下棋。正是有无数的假说验证经验，他才有在瞬间想出妙手的灵感源泉。

一切都要经验。请务必通过积累一线现场的经验，掌握假说思考力。它可以帮你在短时间内开展高水准的工作。

你完全没有必要因为自己的直觉差，就放弃。不管准确率多低，只要你有不断构建、验证假说的毅力和学习能力，就一定能提高假说思考力。在 BCG，有一个词叫“心智韧性”（intellectual toughness），意思是，人在遭遇打击后，其心智会变强。即使有的人智商（IQ）很高，却因为不能忍受别人的各种议论而轻易折翼。跟这类人相比，就算 IQ 稍微低一点，但能够一次又一次地接受挑战，并从挑战中学到东西的人获得成功的机率更大。这是我观察过好几百位咨询顾问后得出的结论。

---

1 新晋棋手奖励会：日本培养职业棋手（包括围棋和将棋）的机构。奖励会里的段位从 7 级到 3 段为止，棋手从 3 段升为 4 段后便晋升为职业棋手。

# 本书总结

最后，我们对本书所阐述的假说思考要点进行总结。

## 假说的效果——加快工作速度，提高工作质量

假说思考的第 1 个要点是假说的效果。

首先，如果从个人层面来讲，我可以明确无误地说，当你运用假说思考后，你完成工作的速度将会加快。但这并不意味着所有工作的速度都会加快。在经营管理的问题上，运用假说思考可以加快发现并整理问题本质的速度。正如我在前面所谈的那样，假说思考的方法是先找出解答，然后进行验证，所以，只要这个解答不发生大的错误，在工作速度上，运用假说思考与盲目地去做调查、证明相比，会产生相当大的差距。反过来，在很多情况下，因为工作的目标截止日期都是事先定好的，所以，从规定截止日期倒推，你能够知道：到什么时间为止发现问题，到什么时间为止证明该问题是否存在，然后用在制定解决策略上的时间又有多少。如果你想

按照这个日程计划来工作，假说思考是效率最高的。

其次，运用假说思考可以提高工作质量。如果工作等于实际作业，但由于提高作业速度实际上很容易带来工作漏做的情况，因此，假说思考未必能直接提高工作质量。然而，在工作中，除了实际作业外，还有“决策”这种重要的因素。就提高决策质量的意义而言，假说思考可以起到相当重要的作用。其中通过不断重复构建、验证假说的流程，你便可以提高假说的精确度并减少错误。这是假说思考的优点之一。总之，运用假说思考可以提高决策质量。假说思考的另一个优点是：经过在限定时间内拿出解答的不断训练之后，你就能掌握在信息不足的阶段发现问题的根本原因、提出解决策略的能力。用将棋的语言来说，就是能“迅速发现对方棋路”。即使面临同样现象、同样问题，你也能比别人更快、更准确地找到解答。

而且，假说思考不是通过部分的累积来证明事物，而是首先从整体框架开始，只紧盯或证明必要部分的细节的。如果你能持续不断地运用这种组织方法，肯定能够提高把握事物整体的能力。

通过使用这些方法，你能够掌握两种能力：作为领导者不可或缺的看透未来的能力（即预见力）和凭借一点信息便能做决策的判断力（即决断力）。

对各种各样的组织而言，假说思考也能起到非常重要的作用。

如果在组织整体范围内共享假说和验证，那么，比起个人学习假说、验证来，效果要大得多。也就是说，共享假说、验证能够大幅提高企业的组织能力。组织要想成为会学习的组织（即能成长的组织），就必须不断构建并验证假说，要在组织内部共享在构建、验证假说的过程中学到的东西。

重要的是，我们使组织整体性地共同认识到假说思考的重要性。通过这样做，我们便能在企业内部培养出一种运用假说开展讨论的文化，并使这种文化在企业内部扎根。在面对问题的时候，企业不是先搜集、分析信息再做决策，而是先构建假说，在向前推进工作的同时对假说加以验证，然后探索解决策略。

我们再也不能容忍过去那种不慌不忙地做事方法：花 6 个月时间慢慢悠悠地提出战略，然后验证该战略是否可行，再从第二年的 4 月[1]开始实施。如果环境强烈需要企业的决策速度，那么，假说思考型的工作方法也是时代的要求。只有成功地进行了这种转换的企业，才能快速适应急剧变化的经营环境，并获得持续成功。

## 就算你心里不舒服，也得从结论开始思考

假说思考的第 2 个要点是，当你还不习惯假说思考的时候，它会给你带来心里不舒服的感觉，但是，如果你不战胜这种感觉，那么，你永远都掌握不了假说思考。打个比方，假说思考有点类似于牡蛎和纳豆[2]这种外观难看的食物。即使你试吃之前还认为这种食物不能吃，但是，只要你吃了之后，就会感叹："世上竟然还有这么好吃的东西！"假说思考给人的感觉跟此很类似。

总之，由于你是在还没有掌握很多信息的情况下就下结论的，因此你

---

1　日本企业的财年大多从每年四月份开始。

2　纳豆：日本人吃早餐时经常食用的一种发酵食品。

感觉不舒服。

如果你难以相信我所说的话，在工作的时候，你也可以在使用以前的方法的同时，部分采用假说思考的方法。例如，跟以前一样，你先搜集大量信息，在分析这些信息之后下结论。在工作的初期阶段，你要把当时想到的最好的解答记下来。也就是说，你要在开始信息搜集之前记录一次解答，在搜集到一些信息之后再记录一次解答。只要这些就足够了。当然，因为你是根据很少的信息来下结论的，所以做起来并不容易。你必须把缺少的各种信息添加到大脑中。有时，也许你只能依靠直觉。请先这样做下去，然后在工作收尾阶段，将你根据充分信息得出的结论和决策与自己在中途下的结论做一下比较。你会惊讶地发现，两者并没有大的不同。当然，很多时候也会发生中途的结论错误的情况，那么你就多试几次。

假说思考的优异之处还在于，它会刺激他人的大脑。因为你是在缺乏证据的情况下谈论问题，所以，既有可能连和自己一起工作的人也会发出惊讶的声音，也有可能出现反驳的人："你凭什么那么说？" 当然，也会有人发出钦佩的声音表示"确实如此"。有了这些反驳、共鸣、赞成和惊讶，便有了新的创造。

对于从结论出发进行思考的这种做法，不仅你自己会心里感觉别扭，你还会因为遭到别人的反驳而感觉不舒服。因此，你很容易产生"怎么也得在调查完毕之后再下结论"的想法。不过，这种网罗思考是死胡同，走不通的。这一点我已经在前面解释过。因为无论假说思考方法还是网罗思考方法，得出的结论最终都会受到他人批评，所以还是早一点得出结论来，这样更容易调整工作轨道。如果等到你完成工作后再被人要求重来，那种

滋味是很难受的。既然这样，那么请你做好挨批评的心理准备，或者带着能够获得建设性意见的期待，运用假说思考，从一开始就拿出解答。你一定要认识到，分析是为了证明假说而进行的。

## 从失败中学习——即使做错了，只要重做即可

没有人从一开始就能完美地运用假说思考。这是将棋名家羽生善治的训诲。换句话说："打枪打得差劲，只要多打几次也能打中目标。"在刚开始的时候，只要你有 1/10 的准确率就足够了。当然，如果你一个假说都说不中，那也没有办法。因为你是第一次尝试。

掌握假说思考的关键在于，不管好坏，你要先用少量信息思考问题。但是只要你还相信信息越多就越能做出好的决定，那么，你就不能掌握假说思考。与大量搜集信息的人相比，用少量信息便能得出同等质量的结论、发掘出同等质量问题的人，将会最终胜出。因为当其他人还停留在信息搜集阶段时，后者已经向更深入的问题进发，或者已经着手提出解决方案了。

当然，在一开始的时候，你构建的假说可能常常偏离正题。没关系。即使你做错了，只要重做一次即可。也许你在这样做的时候，还会认为用网罗思考方法做会更快。那也没有关系。因为即使你不断运用网罗思考，也只能加快操作速度，并不能特别加快找出解答的速度。然而，如果你不断运用假说思考，便能大幅提高找出解答的速度，并提高解答的质量。

此外，也许还有人担心：如果因为在公司的重要工作中使用了假说思考而出错，那又该怎么办？如果你很担心，那么，只须先在跟工作无关的事情上进行假说思考训练即可。这也就是前文解说的在各种场合下的假说

思考训练法。那样的话，不管你失败多少次都没有代价。

前文谈到的前日本国家足球队的主教练奥夫托，在其著作里还说了这样的话：所谓预见力，就是你在路上遇到一群牛的时候，“看着牛的面孔猜测牛尾巴的形状”。一般而言，就算你看着牛的面孔，也不知道尾巴的形状。当然，谁都知道已经从身边走过的牛尾巴的形状。但是，作为领导者，你必须做到在看到牛的面孔的时候就能判断牛尾巴的形状。要做到这一点，你就必须深入仔细地观察牛的面孔，并对牛尾巴的形状进行猜测。在开始的时候，你的预测可能会偏离实际。但当你观察了很多头牛之后，多少会知道一些牛的面孔和尾巴之间的关联性，而逐渐变得只需观察牛的面孔就能知道其尾巴形状。这个过程完全是假说和验证的过程。

当然，看到牛的面孔就知道其尾巴形状，这种事情是否可能并不是问题的关键。在经过训练和努力后，即便是不可能的事情也会逐渐能够获得解决。或者，我们应该这样解释，不断地训练是锻炼预见力的唯一方法。

谈到预见力，人们很容易认为，它只是某些特定人物的天生能力。但事实上，在不断进行假说和验证之后，我们能够掌握这种能力。

## 将身边的上司、同事、家人、朋友当成练习对象

不管假说思考是怎样有效，然而，要立刻在客户身上进行尝试的话，是需要勇气的。有时，这种做法甚至可能伤害到客户与公司之间的信任关系。因此，我的建议是，将身边的人当成你的练习对象，开始练习。例如，拳击手不会立刻就上场比赛，而是先找到合适的练习对象从实战演练开始。

你身边的练习对象，既有职场同事、上司和工作以外的朋友，也有家人。将同事和家人当成练习对象，我们容易使假说获得深化，而且，即使假说失败，伤害也很小。总之，当你构建、验证假说时，或者当你想使假说深化时，你要将身边的对象当成讨论的伙伴。

举例而言，我们假设你在自己负责的工作上想到："这才是问题的本质"。当然，你自己去搜集数据、证明这一点也是很重要的，但最直截了当的做法是先听取同事的意见。有同事说："有意思。"当然，也会有同事说："这个以前调查过，情况不是这样的"。你在听到这些意见后，不能就此停步不前，而应该参考这些意见。如果你还能得到同事的反馈："这个有意思，还可以这么说"，那你就会收获很多。如果对方与自己是同一职场中的人，也许他们跟你一样面临着同样的问题，至少他们在你的身边看着你，所以，他们的反馈应该能起到相当重要的作用。

当我还是咨询顾问新手的时候，曾得到过许多前辈的大力关照。其中，需要特别指出的是，一位叫岛田隆的经理（当时的职位）把我领入了假说思考的大门。即使我提出了特别离谱的主意，他都细致地给我指导：为什么那么看？反过来能不能这么看？或者，要证明你的这个想法，必须要考虑做什么分析等。很多时候，当我经过大量分析之后，跑到他那里，告诉他说："我得出了这些结论"。他常常给我建议："在开始分析之前，重要的是明确自己想要证明什么。"

也许有人会想：当自己的思考还很浅薄的时候，拿去跟对方讨论的话，是在浪费对方的时间，很失礼。这种想法也是错的。当你本人花了相当多的时间后，与其等组织察觉错误，不如在开始阶段就大家一起合作改正错

误，这对组织而言也是高效率的一种体现。如果是你们同一组织里的同事，你既可以帮助对方验证他(她)提出的假说，也可以做对方的讨论伙伴。这对双方而言都是一种促进。

最后，我要说的是朋友和家人。因为他们跟你没有生意上的利害冲突，所以你最容易向他们征求意见。当然，如果你过于纠缠不休，也有可能遭人讨厌。不过，你确实应该充分、有效地利用他们。

## 要成为能描绘“主干”而不是“细枝末节”的人

假说思考不仅仅可以帮助你解决单个问题，而且在描绘问题的整体框架方面也能起到很大的作用。在 BCG 内部，与“你的假说是什么？”的使用频率相同的是“故事框架”[1]这个词语。后者经常在我们的内部讨论中使用。

在解决企业问题方面，整体框架的重要性自不必多说，不过，与此同时，正确认识具体问题，思考这些具体问题的解决策略也是很重要的。不管整体的方向如何正确，如果没有具体的解决策略，我们是无法解决问题的。那么，我们该优先考虑整体和具体中的哪一个？当然，对读到此处的本书读者而言，答案很简单——应该从整体框架着手处理问题。

正如我在前文重新认识工作的整体结构部分所谈到的那样，如果你使用一点点信息便能抓到整体框架，就可以大幅提高工作效率。首先，你需明确必须要做什么——明确必须证明的东西和必须做的分析。而且，在由

1 故事框架——storyline。

多人分担工作的时候，你还要在理解整体框架的基础上，明确自己负责的工作属于整体框架的哪个部分，目的是什么。

从感情上说，人们往往倾向于将一个个解决策略累加后再写出完美的解决之策。然而，在现实的企业里，如果你使用这种方法，那么，不管你花多少时间都得不出一个解答来；或者，在你得出解答之前，公司内外的经营环境已经发生了变化。因此，你需要常常把整体框架放在前面思考，然后考虑解决具体问题。不过，话虽如此，但让一名普通员工总是思考整个公司的经营管理问题，是不太现实的。所以，我的建议是，你先好好理解比自己高一级别的问题。如果你负责的是库存问题，那么在描绘出包括相关的生产、原材料购买和销售的整体框架之后，再来接触库存问题。

如果你在习惯分配到工作后立刻开始操作，那么希望你哪怕只用 30 分钟，也要试着想一想整体框架。通过这样做，你会知道，在整体工作中，你将要做的各项具体操作处在什么位置，有时，还会出现很多改变工作顺序和取消一部分操作的情况。举例而言，当你在被委任负责某商品的销售促进工作（促销计划）的时候，你不要马上去想广告的构思和促销手段，而是首先要运用假说，试着思考本公司产品的主要目标客户是什么人，为了把产品送到他们手中，应该采用哪个流通渠道，或者要吸引这些目标客户，用什么促销方式比较好。当你这样思考之后，作为假说，你也许就能写出一个故事：要接近这些细分客户，不使用广告等大众传媒，而是开展以口碑传播为目的的营销活动就可以获得较大的效果。同时，流通渠道也只使用少数几个规定的渠道。这样一来，你就不需要电视广告和报刊广告了，也不用考虑广告构思了。另一方面，你还会想到之前没想到的问题：

应该通过哪个渠道销售产品，而该问题的重要性便会浮出水面。也许在考虑促销策略之前，你就必须做出渠道开拓的假说了。

当然，当你用较少信息去描绘整体框架的时候，除了心里会感到别扭外，还需要胆识。但是如果你要想成功，掌握这种方法是至关重要的。在我欣赏的话里，有这样一句话："经理盯住脚下，领导者盯住地平线"（The manager has his eye on the bottom line, the leader has his eye on horizon——沃伦・本尼斯[1]）。既然是领导者，就不要为眼前的业绩一喜一忧，而有责任把团队成员送到"河对岸"。也正因为如此，领导者还必须要有勇气，带着对未来变化的推测，充满自信地前进。为了达到这个目标而进行的训练，就是构建假说。

在商业活动中，重要的不是你做了多少努力，也不是你如何正确地做了调查分析，而是你在短时间内能拿出多么好的解答，并迅速加以实施。当你不断地将自己置身于必须快速拿出解答的环境中时，你肯定会拥有能在少量信息下拿出准确解答的胆识。为了这一天，我希望，假说思考能够祝你一臂之力！

1　沃伦・本尼斯（Warren G Bennis）：全球著名的组织理论、领导理论专家。1925 年出生于美国纽约市。现任南加利福利亚大学管理学卓越教授。在中国大陆，已引进出版的本尼斯著作有《管人如养猫——沃伦 本尼斯论领导力》(中国劳动社会保障出版社，2006 年 1 月第一版)、《极客与怪杰：领导是怎样炼成的》（机械工业出版社，2003 年 9 月第一版）等。

# 后　记

经常有人问我："请您从管理咨询顾问的经验里，选出一条商业人士的成功要诀教给我们吧。" 长期以来，对这个问题，我的回答是："学习能力"。然而，如果有人再问究竟是什么学习能力的时候，现在，我可以很自信地回答是："优秀的构建和验证假说的能力"。

日本人比较擅长的是在问题很明确的时候去解决问题，但另一方面，日本人创造问题的能力或发现问题的能力却很低。这已成为日本商业人士的弱点。想要对这个现状做些什么，是我执笔本书的动机之一。

虽然还不知道这本书究竟在多大程度上达到了我的目的，但我相信本书在一定程度上起到了投石问路的作用。

本书是在很多人的帮助下完成的。从企划到文章的推敲阶段，我得到了东洋经济新报社的黑坂浩一先生和桥本淳司先生（桥本先生作为水研究家也为众人所熟知）的大力帮助。同时，我授课的青山学院大学的国际管理研究科（MBA 课程）和早稻田大学研究生院商学研究科 Professional

Course（MBA 课程）的学生们阅读了初期阶段的原稿，我从他们那里得到了很多有建设性的意见。我想向他们再次表示感谢。当然，没有波士顿咨询公司（BCG）的编辑满喜友子女士和秘书阿部亚衣子小姐的帮助，本书也是不可能完成的。在此，我想向她们表达我的感谢之情。虽然不能一一写出他们的名字，但我还要对平日里同我讨论我的离奇假说的 BCG 合伙人们、咨询顾问们表示感谢。本书能够出版，也是上述这些人帮助的结果。

坦白地说，我能够持续从事 20 多年的经营管理咨询顾问工作，也正是因为有充满刺激的伙伴、严厉的客户和有挑战性的课题。在我解决那些接连出现的难题之际，转眼间时光已飞逝而去。

如果你跟我体会到的一样，带着解谜的心情处理经营管理课题，那么，你不仅能提升工作质量，而且也能提高工作效率。可谓一箭双雕。

我衷心希望本书能够帮助读者提高发现和解决问题的能力。

就此搁笔。




在面对问题的时候，你是否曾面临这些状况：
已经搜集了繁多的信息，却仍然没有理出头绪；
已经把问题的细节统统分析过，却仍然找不出问题的本质；
想尽办法处理业务上出现的问题，工作却没有明显的进展；
发觉自己陷入一个解决问题的恶性循环当中。

**你需要运用假说思考进行决断！**

假说思考是一种在有限信息的基础上，经常思考问题的整体框架和结论的思维方法，是一种有效推动工作进展的武器。

在日常工作中，掌握并灵活运用假说思考，能够获得以下3种益处：

- 能带着大局观工作；
- 帮助你解决问题；
- 不会再被信息洪流淹没。

世纪波文化发展有限公司
http://www.century-wave.com
咨询投稿：(010)88254199
sjb@phei.com.cn
责任编辑：常淑茶　李　静





ISBN 978-7-121-05159-3




定价：28.00 元